



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE
MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)**
CURSO ACADÉMICO 2020-2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR
CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF.**

**MARKETING PLAN TO EMPOWER
CANTABRIA AS A GOLF DESTINATION.**

Isabel Carriles Bedia.

Director: Ángel Herrero Crespo.

Septiembre de 2021

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 GOLF COMO SERVICIO DEPORTIVO Y DE OCIO.....	6
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	7
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	7
2.1.1 Entorno político legal.....	7
2.1.2 Entorno económico.....	7
2.1.3 Entorno sociocultural.....	8
2.1.4 Entorno tecnológico.....	8
2.2 MICROENTORNO.....	9
2.2.1 Amenaza de los productos sustitutos.....	9
a) Surf.....	9
b) Turismo náutico.....	9
c) Vías ferratas.....	10
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	12
a) Costa del sol.....	12
b) Islas canarias.....	12
c) Costa Brava.....	13
3. ANÁLISIS INTERNO.....	13
3.1. RECURSOS TANGIBLES.....	13
3.1.1 Análisis de la oferta de campos de golf de Cantabria.....	14
a) Real golf de Pedreña.....	15
a) Campo de Golf La Junquera.....	17
b) Campo de Golf Mataleñas.....	18
c) Campo de Golf Abra del Pas – Celia Barquín.....	19
d) Campo de Golf Nestares.....	21
f) Campo Club de Golf Oyambre.....	23
g) Golf Rovacías.....	24
h) Campo de golf Ramón Sota.....	25
i) Campo de Golf Santa Marina.....	26
3.1.2 Alojamiento y servicios turísticos en Cantabria.....	28
3.2 RECURSOS INTANGIBLES.....	28
3.2.1 Promoción.....	28
3.2.2 Reputación de la marca “Cantabria”.....	29
3.3 CAPACIDADES.....	29
3.3.1 Capacidades de promoción turística y de golf del gobierno de Cantabria.....	29
3.3.2 Capacidades de promoción turística y de golf de los operadores privados de Cantabria.....	30
4. DAFO.....	31
5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	32
5.1 OBJETIVOS.....	32
5.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE CRECIMIENTO.....	32
5.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	34
5.4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	35

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	36
6.1 PLAN DE PRODUCTO.....	36
6.1.1 Ciclo de vida del producto.	36
6.1.2 Productos ofrecidos.	37
6.1.3 La marca Cantabria Golf.....	38
6.2 PLAN DE PRECIOS.	39
6.2.1 Factores determinantes del precio.	39
6.2.2. Estrategias de fijación de precios.	40
6.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	40
6.3.1 Canales Indirectos.	41
6.3.2 Canales directos.	42
6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.	43
6.4.1 Publicidad.....	43
6.4.2 Relaciones Públicas.	48
6.4.3 Comunicación online.....	49
a) Instagram.....	50
b) Facebook.....	50
6.5 EJECUCIÓN Y CONTROL.	51
6.5.1 Ejecución de la estrategia.	51
6.5.2 Control.	53
7. CONCLUSIONES.	54
8. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.	56
9. ÍNDICE DE GRAFICOS.....	56
10. ÍNDICE DE TABLAS.....	57
11. BIBLIOGRAFÍA.....	57

Resumen

Este trabajo se fundamenta en la creación de un plan de marketing para potenciar Cantabria como destino de golf. El primer análisis realizado es a nivel externo donde el macro y microentorno han configurado las amenazas y oportunidades que tiene el destino. Así mismo, la región ha sido analizada a nivel interno, para conocer las características del producto que comercializa actualmente, es decir, los nueve campos de golf existentes y la infraestructura y servicios turísticos de Cantabria. En este apartado se han tenido en cuenta los recursos intangibles, como la promoción, la reputación de marca y las capacidades de promoción que tiene CANTUR y las empresas privadas.

El siguiente análisis ha sido el DAFO, el conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es imprescindible a la hora de establecer los objetivos y las estrategias a seguir. Para conseguir la consecución de dichos objetivos se ha elaborado un plan de acción, teniendo en cuenta las cuatro "p's" de marketing, el producto, precio, distribución y comunicación, sin olvidar las medidas y ejecución y control.

Abstract

This work is based on the creation of a marketing plan to promote Cantabria as a golf destination. The first analysis carried out is externally where the macro and micro environment have configured the threats and opportunities facing the destination. Likewise, the region has been analyzed internally, to know the characteristics of the product that it currently sells, that is, the nine existing golf courses and the infrastructure and tourist services of Cantabria. In this section, intangible resources have been taken into account, such as promotion, brand reputation and the promotional capacities that CANTUR and private companies have.

The following analysis has been the SWOT, knowing the weaknesses, threats, strengths and opportunities is essential when establishing the objectives and strategies to follow. In order to achieve these objectives, an action plan has been drawn up, taking into account the four "p's" of marketing, the product, price, distribution and communication, without forgetting the measures and execution and control.

1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo establecido para el desarrollo de este trabajo es realizar un estudio de las posibles estrategias a seguir para potenciar el segmento de turismo de golf en la comunidad autónoma de Cantabria. Para ello se ha realizado un análisis exhaustivo de la propuesta de productos turísticos que Cantabria oferta en este segmento, que en total son 8 los campos de golf cántabros.

Cabe destacar que la comunidad autónoma de Cantabria cuenta con una gran gama de recursos naturales, que, unido a la infraestructura turística ya existente, representan la principal fuente de productos turísticos de Cantabria para responder a la demandas turísticas de los viajeros. Sin embargo, no hay que olvidar la gran importancia de la colaboración de los turistas en el éxito de un destino, debido a que los gustos de la sociedad pueden cambiar de forma rápida provocando nuevas necesidades que han de ser satisfechas por el destino si este quiere continuar creciendo.

Se considera necesario el elaborar un plan de marketing para potenciar el turismo de golf dentro de Cantabria ya que uno de los principales objetivos de este estudio es promocionar los campos de golf de la región, poniendo el foco en descubrir las necesidades de los viajeros para confeccionar los servicios adecuados, con el fin de conseguir una rentabilidad que se prolongue en el tiempo. El hecho de contar con el apoyo de un plan de marketing ayuda el destino a ser más competitivo y a mejorar sus estrategias de mercado. En la actualidad, caracterizada por los avances tecnológicos que nos permiten viajar de forma más frecuente, se considera imprescindible que los destinos turísticos estén continuamente trabajando por actualizarse y así ser capaces de aprovechar cualquier oportunidad de negocio.

En la primera parte del trabajo se analizan el micro y el macroentorno, con el fin de averiguar las amenazas y oportunidades que tiene que afrontar el destino, y se estudia el entorno interno para identificar sus fortalezas y debilidades en el ámbito específico del turismo de golf. Con toda la información recopilada se configurará un análisis DAFO que se usará como base para el establecimiento de estrategias y objetivos para conseguir potenciar el turismo de golf en la comunidad.

La segunda parte del trabajo se basa en realizar un plan de acción teniendo en cuenta los objetivos establecidos en la fase anterior. De esta forma se fijarán los objetivos de marketing a cumplir y los diferentes aspectos que el segmento del turismo de golf debe afrontar para conseguir el éxito del plan. Además, el plan se ha orientado hacia una estrategia de penetración de mercados, tratando de aumentar el volumen de visitantes orientándose tanto a los clientes actuales o estableciendo políticas de atracción para encontrar nuevos clientes para los productos turísticos de su cartera actual. Se ha utilizado el marketing operativo como herramienta para la consecución del objetivo apoyándose en las cuatro variables que son: producto, precio distribución y comunicación, el estudio de estas cuatro variables busca explicar el funcionamiento de manera integral y completa del marketing dentro del destino. Para finalizar, se establecerán las medidas de control y el modo de ejecución del plan.

1.1 GOLF COMO SERVICIO DEPORTIVO Y DE OCIO.

Para comenzar con este estudio, se ha realizado un glosario para facilitar la lectura de este.

- **Par de Hoyo:** Es el número estipulado de golpes en el cual se ha de jugar un determinado recorrido de 18 hoyos. (Golfsitges, 2019).
- **Valor de campo** es un parámetro que lo que mide es la complejidad que tiene un campo de golf. En España, esta evaluación corre a cargo de la RFEG (Real Federación Española del golf utilizando el sistema USGA (The United States Golf Association) de Valoración de Campos. (Jaime Ferreras Cortes, 2021)
- **Valor slope:** se trata del indicador que define el grado de dificultad de un campo para un jugador con poca experiencia. Cuanto más alto es el Slope de un campo, más difícil es para un jugador inexperto, con relación a la dificultad que tiene para un jugador experimentado. El indicador Slope tiene unos valores desde 55 a 155, siendo el valor 113 el Slope intermedio que muestra el mismo grado de dificultad para cualquier jugador.
- **Barras blancas:** la salida de un profesional masculino.
- **Barras amarillas:** la salida de un jugador amateur masculino.
- **Barras azules:** la salida de profesional femenino.
- **Barras rojas:** la salida de un jugador amateur femenino (Eduardo Bergé, 2019)
- **Green:** Área especialmente preparada donde está situada la bandera que indica la posición del hoyo, donde debemos embocar la bola. En esta área la hierba está segada más corta y suele haber suaves pendientes llamadas caídas para dificultar el juego. El green es una de las 5 áreas del campo definidas como tal.
- **Master de Augusta:** es uno de los cuatro torneos más importantes conocidos como majors, en el calendario masculino de golf y el primero que se celebra cada año.

2. ANÁLISIS EXTERNO.

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

El análisis del entorno general, también conocido como análisis PEST, estudia las diferentes variables que pueden afectar al destino, tanto en la actualidad como en un futuro. Estas variables son económicas, político-legales, tecnológicas y socioculturales. El objetivo de este análisis es localizar posibles amenazas y oportunidades. El uso de esta información permite gestionar de forma eficiente los recursos con los que cuenta el destino para obtener la mayor ventaja posible frente a sus competidores y la sociedad en general.

2.1.1 Entorno político legal.

En lo que se refiere al entorno político legal destacan las restricciones de movilidad a causa del estado de alarma que fue declarado desde el 25 de octubre de 2020 hasta el pasado 9 de mayo del 2021. Aunque es cierto que el estado de alarma ya ha finalizado, las restricciones a las libertades de circulación y reunión dentro de España siguen latentes. En este caso son las comunidades autónomas las que deciden las medidas específicas de su territorio.

En cuanto a la coyuntura internacional existen restricciones de entrada para los ciudadanos no residentes en la Unión Europea y nacionales de países no europeos. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2021). Por otra parte, no hay que olvidar el proceso del Brexit en Reino Unido, uno de los principales emisores de turismo de golf a España. Por causa de este procedimiento los británicos han visto reducida su poder de compra. Desde el 2016 se ha percibido la disminución de la demanda turística. (Caixabank Research, 2019).

Por tanto, se concluye que la situación política tanto a nivel nacional, como internacional supone una amenaza para Cantabria como destino de golf en lo referente a la legislación.

2.1.2 Entorno económico.

El entorno económico se ha visto gravemente afectado por la crisis económica. Los expertos posicionan al año 2021 como el fin de todos los problemas causados por la pandemia debido a las políticas de vacunación y a los estímulos fiscales y monetarios. (El Independiente, 2020). La prosperidad económica que se empieza a vislumbrar tras el post - coronavirus, hace que se pueda a empezar a hablar de turismo. Este hecho es una oportunidad para Cantabria ya que la tendencia es a realizar viajes cortos y de proximidad, es decir, es la vuelta del turismo doméstico. (El País, 2020)

Según estudios (CORDIS 2016), existe una fuerte relación entre la exposición con el aire libre en entornos naturales, ya sea en zonas urbanas o rurales, y disfrutar de un mejor grado de salud y bienestar. Este hecho, unido a la actual situación de riesgo por COVID-19 que está provocando un mayor distanciamiento social, hace que el deporte de forma individualizada, tal y como es el golf esté considerada una de las opciones más elegidas por la sociedad. Además, el deporte reporta una gran diversidad de ventajas en la salud de las personas (Mayo Clinic 2020).

Teniendo en cuenta estos dos indicadores, se puede concluir que el entorno económico de España representa una oportunidad para el turismo de golf en Cantabria.

2.1.3 Entorno sociocultural.

Cada vez está más aceptado entre la sociedad el deporte como estilo de vida. Desde este punto de vista, las personas están más concienciadas de los beneficios que pueden obtener realizando actividades físicas en su día a día mejorando, así, sus relaciones interpersonales (positivismo, compañerismo, motivación, responsabilidad...) (Agencia SINC 2019).

Son varios los estudios los que avalan los beneficios sociales que reporta la práctica del golf. Según la universidad de Edimburgo los beneficios concretos de la práctica de este deporte se aprecian en el corazón, en los músculos e incluso en la prevención de enfermedades mentales. Otro aspecto positivo es que puede ser practicado por cualquier persona ya que se adapta a todo tipo de edades, por otra parte, la intensidad física necesaria es baja por lo que el índice de lesión también es muy bajo. (Visita Costa del Sol, 2021).

Teniendo todo esto en cuenta, se considera que el entorno sociocultural otorga una oportunidad al destino analizado.

2.1.4 Entorno tecnológico.

Respecto al entorno tecnológico, cabe destacar que existe una gran multitud de oportunidades para aprender a jugar al golf vía online. A través de videos, artículos o fotos los usuarios pueden aprender o consolidar sus conocimientos. Aunque es verdad los cursos online y todo tipo de coaching que podemos encontrar por Internet son muy útiles para perfeccionar tu técnica, aprender más rápido y mejorar tus habilidades como golfista, no es posible aprender al completo (Golfsencillo, 2021). La tecnología también se ha adentrado en la comercialización, un ejemplo es el Atalaya Golf en Espona, permitiendo a sus clientes realizar reservar completas vías online, desde códigos QR, la página de Facebook o la propia web del campo de golf. (Andaluciagolf, 2021)

Tras el análisis de esta última variable, se considera que la dimensión tecnológica no representa una amenaza para la empresa e, incluso, se puede detectar como una oportunidad en aspectos como, por ejemplo, la continua inversión en innovaciones y mejoras para el sector en específico.

2.2 MICROENTORNO.

El microentorno se define como un conjunto de factores cercanos al destino, de su entorno más próximo o específico y en gran medida controlable. Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos establecer la rentabilidad del mercado con el fin de valorar su valor en el futuro. Los factores por estudiar son: la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, se realizará un análisis de cada uno de ellos relacionados con Cantabria como destino de golf.

2.2.1 Amenaza de los productos sustitutos.

La persistente transformación de los hábitos de consumo y los diversos motivos de viaje de los turistas, hacen que el sector turístico esté involucrado en un continuo proceso de cambio que fuerza a las empresas y destinos a replantearse sus ofertas de productos y servicios. Los destinos que disfrutan de ofertas específicas complicadas de imitar o trasplantar en otros lugares, pueden fijar precios y obtener una alta rentabilidad; sin embargo, en los mercados con una cartera de productos más similares, la rentabilidad es más bien baja debido al gran número de proveedores.

En el caso de Cantabria, debe beneficiarse del creciente auge del turismo de golf como gran sustituto o complemento del turismo familiar y MICE, a fin de poder promover la ruptura de la estacionalidad. Por otra parte, cabe destacar la amplia variedad de deportes que se pueden practicar en Cantabria tales como:

a) *Surf.*

Las playas de la región cuentan con gran prestigio entre los entusiastas del surf, destaca la gran tradición de este deporte en Cantabria ya que es la cuna del surf a y pionera a nivel nacional. Entre los numerosos destinos surfistas en la zona destaca Ribamontán al Mar ya que en el año 2012 declaró su costa como 'Reserva Natural de Surf', siendo el primer ayuntamiento en el país en contar con este elemento de protección. Su política de protección ha sido seguida por otros dos ayuntamientos de la región, Suances y Noja. Como es de destacar, estas reservas naturales del surf tan solo son un pequeño ejemplo de un apreciable número de playas que se pueden encontrar por todo el litoral para disfrute de deportistas y de todo el mundo.

Otro aspecto para tener en cuenta que ha impulsado el turismo de surf son las más de 50 escuelas de surf situadas en las principales playas cántabras que ofrecen una gran variedad de actividades y cursos para todas las niveles y edades. De la misma forma, las escuelas de surf también ofrecen servicio de alquiler de su propio material por lo que si lo que queremos es probar esta experiencia por nuestra cuenta ésta es una buena alternativa.

b) *Turismo náutico.*

En este momento Cantabria cuenta con puertos deportivos en su capital, Santander, y en otras zonas costeras como Castro Urdiales, Laredo, Colindres, Santoña, Suances, Comillas y San Vicente de la Barquera. De los anteriormente señalados destaca Santander, siendo la referencia más reseñable en este aspecto y, junto con Santoña, se establecen como los dos puertos de origen natural más amplios del norte del país.

Son numerosas las embarcaciones de recreo, destacando los veleros que se pueden alquilar para descubrir la gran cantidad de costas que Cantabria ofrece. Las condiciones

meteorológicas de las que disfruta Cantabria establecen un escenario perfecto para la práctica de los deportes de vela, siendo sede de múltiples regatas durante todo el año.

En nuestra región disponemos de una abundante flota residente de veleros, cantera de deportistas de élite con importantes victorias en competiciones nacionales, internacionales y olímpicas. También, diversas las escuelas de vela que trabajan en la región y durante todo el año.

c) Vías ferratas.

En los últimos años las Vías Ferratas se han convertido en una de las actividades al aire libre más solicitadas por los apasionados de los deportes de aventura. Cantabria ofrece multitud de instalaciones brindando la posibilidad al visitante de iniciarse en la práctica de la escalada deportiva tanto de forma grupal o individualmente.

Cuando hablamos de Vías Ferratas nos referimos a recorridos verticales u horizontales compuestos por clavos, grapas, presas, pasamanos, cadenas, puentes colgantes y tirolinas, permitiendo al aventurero alcanzar a zonas de difícil acceso.

A modo de conclusión, se ha de diferenciar los productos sustitutivos como los deportes náuticos, es decir la vela, de los productos complementarios como el surf o las vías ferratas estableciéndose como una oportunidad de ocio complementario para otros familiares.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Los clientes representan uno de los factores con más relevancia en el microentorno, debido a que se trata del eje de todo negocio, además, para cualquier empresa ya sea de bienes o servicios poseer una cartera de clientes es primordial. Es necesario que el destino turístico conozca los gustos, los hábitos de consumo, el nivel de exigencia, de sus expectativas, el modo de vida, el poder adquisitivo, etc. para que desarrolle su actividad de la forma más eficiente.

Si existe un gran número de turistas y están bien organizados pueden acordar las cuantías que están dispuestos a pagar, de esta forma, se crea una amenaza para el destino. Así mismo, si en el mercado son muchos los proveedores que operan, los compradores aumentarían su capacidad de negociación, debido a la alta posibilidad de cambio.

En el caso de Cantabria los compradores suelen tener en cuenta:

- 3.1 Las características climatológicas del destino, con temperaturas suaves todo el año, que permite la práctica del deporte durante todos los días.
- 4.1 Buena infraestructura y conexión por carretera, tren, aeropuerto, etc.
- 5.1 La buena relación calidad-precio de los paquetes ofertados.
- 6.1 La seguridad del destino en contraposición de la inestabilidad sanitaria de otros países e incluso comunidades autónomas de España
- 7.1 Las ofertas complementarias de ocio de un área turística plenamente consolidada
- 8.1 La gran calidad paisajística pudiendo disfrutar tanto del mar como de la montaña.

El perfil del turista que visita nuestro país para jugar al golf se establece como una persona muy aficionada a este deporte y cuya frecuencia de juego es muy alta, con una media de juego de 8 días al mes en su país de origen. Más del 80% de las personas que participaron en una encuesta realizada por la federación española de golf, afirman

que son miembros de un club de golf y que están interesados en jugar en al menos 3 campos de golf distintos durante sus vacaciones en el extranjero. En dichos viajes suelen visitar el campo una media de casi 6 salidas.

Los rasgos de la persona que demanda turismo de golf en España son: un perfil masculino con estudios universitarios y de edad media, ya que el 46% de los encuestados tienen entre 46 y 60 años.

En lo referente a su estancia, la mayoría es de más de una semana, concretamente la media de las estancias es de 9 días. La gran parte de los encuestados han preferido contactar directamente ellos con el Club de Golf. Se destaca el restringido control con el que cuentan los turoperadores sobre la distribución en este sector.

La gran parte de los golfistas se hospedan en hoteles y apartamentos. También destaca el uso de segundas residencias, pero en un porcentaje menor.

El turista que viene a España a jugar al golf viaja principalmente acompañado de amigos o con su pareja. Se aventuran a viajar en busca de nuevas experiencias y conocen y eligen esos campos a través de las recomendaciones de amigos y/o familiares.

Los principales motivos por los que los turistas eligieron España es el clima, el fácil acceso, el atractivo de la zona, la hospitalidad y el entorno natural. (Real Federación Española de Golf, 2021).

Teniendo todo esto en cuenta, se concluye que el poder negociación de los clientes relativamente alto, debido a los múltiples destinos de golf existentes, si bien los clientes no son especialmente sensibles al precio

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

No hay que olvidar que los mayoristas y minoristas también ejercen el papel de clientes. Si los turoperadores cuentan con gran importancia dentro del mercado, podrán exigir menos precio por más calidad como causa de las grandes cantidades de productos y servicios que adquieren. Todo ello va a influir en el comportamiento del cliente final en el momento de seleccionar el destino. En el caso de Cantabria como destino de golf, se da el caso que los proveedores, es decir, los propios campos de golf son a la vez proveedores y socios del destino.

Los proveedores pueden ejercer fuerzas negativas sobre la industria, puede ser por su nivel de concentración, por las materias que proporciona, etc. Las posibles situaciones que puede producir esta amenaza son:

- Que los campos de golf y los servicios relacionados sean limitados.
- Que los proveedores sean capaces de ofrecer productos muy diferenciados ypreciados por los clientes.

En el caso de Cantabria tan solo son cuatro los campos con 18 hoyos, por lo que si se puede afirmar que los proveedores pueden ejercer fuerza en el mercado a causa de esta diferencia.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores.

Para el destino es más complicado intentar consolidarse en un mercado donde los competidores sean muchos y se encuentren bien posicionados. La rivalidad que se puede producir entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas competitivas además depende de varios factores entre los que destaca: la diferenciación del destino, la inversión de capital disponible, las barreras políticas existentes y el acceso a los canales de distribución.

En el entorno del golf en Cantabria los competidores más directos son de ámbito nacional, la Costa del Sol, la Costa Brava y Las Islas Canarias.

a) Costa del sol.

Ilustración 1. Mapa de los campos de golf en la Costa del Sol.

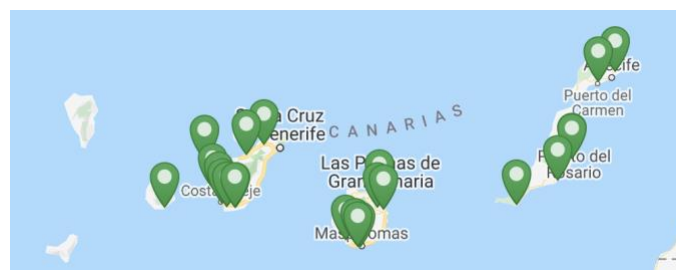


Fuente: Elaboración propia.

La Costa del Sol cuenta con un total de 69 campos de golf, representando el 67% de los campos de golf de toda Andalucía. Al mismo tiempo, siete de cada diez campos de golf de la Costa del Sol ofertan una distancia de 18 hoyos, por lo que los usuarios pueden disfrutar de juegos completos. Por otra parte, la Costa del Sol cuenta con numerosos atractivos como el clima, la ubicación o los recursos e infraestructuras turísticas para usarlos de base y potenciar el turismo de golf al ofrecer un producto turístico completo.

b) Islas canarias.

Ilustración 2. Mapa de los campos de golf en las Islas Canarias.



Fuente: Elaboración propia.

Los campos de golf en las islas Canarias están diseñados por profesionales. Uno de los principales atractivos del turismo de golf canario es el clima con temperaturas entre 19° y 25° durante todo el año. Además, este destino se apoya en su propia infraestructura

turística (hoteles, restaurantes, bares, spas), así mismo en muchos casos, los campos de golf se encuentran integrados en complejos hoteleros de lujo por lo que, además de jugar al golf, también puede disfrutar de una experiencia única.

c) *Costa Brava*.

Ilustración 3. Mapa de los campos de golf en la Costa Brava.



Fuente: Elaboración propia. 1

Situados a tan solo cien kilómetros al norte de Barcelona los siete campos de golf de la Costa Brava cuentan con una personalidad propia y con un diseño enfatizando la importancia de la técnica, intentando que cada día en el campo sea distinto. Otra fortaleza de la Costa Brava es que debido a su ventajosa localización disfruta de un clima idóneo para la práctica del golf durante todas las épocas del año.

Desde la Costa Brava quieren posicionar su producto como una sensación más que un deporte, apoyándose en el medio natural en el que están inmersos los campos de golf, donde los usuarios tienen la oportunidad de disfrutar de la naturaleza en todas sus vertientes, sin olvidarnos de la gastronomía y cultura mediterránea.

3. ANÁLISIS INTERNO

Los recursos se dividen en dos grandes grupos: tangibles e intangibles. Cuando se habla de los recursos tangibles se refieren a aquellos recursos que ostentan una existencia física, es decir, se pueden identificar y medir con más facilidad que los intangibles, estos últimos, están basados la información y en el conocimiento dejando a un lado apariencia física.

3.1 RECURSOS TANGIBLES

Cabe destacar que el principal recurso tangible para el desarrollo de Cantabria como destino de golf son los propios campos de golf, aunque también hay que tener en cuenta otros recursos tangibles como los alojamientos y servicios turísticos, que conforman la oferta turística general de Cantabria.

PLAN DE MARKETING PARA
POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

3.1.1 Análisis de la oferta de campos de golf de Cantabria.

Tabla 1. Detalle de la oferta de campos de golf en Cantabria.

Nombre del campo de golf	Propietario / Gestor	Logo	Localización	Número de hoyos
Real golf de Pedreña	-		Pedreña	27
Campo de golf la Junquera	Ayuntamiento de Marina de Cudeyo. Gestión: Pretium Sport.		Pedreña	9
Campo de golf Mataleñas	Ayuntamiento de Santander		Santander	9
Campo de golf Abra de Pas – Celia Barquín	CANTUR		Mogro	18
Campo de golf Nestares	CANTUR		Nestares	18
Campo Club de golf Oyambre	Silver Eagle		Comillas	9
Campo de golf Rovacías	Propietario: Abba Hoteles		Comillas	9
Campo de golf Santa Marina	La Asociación Amigos del Golf Santa Marina		San Vicente de la Barquera	18

Fuente: Elaboración propia.

a) Real golf de Pedreña.

El Real golf esta ubicado en Pedreña, tiene el privilegio de ser el campo con más años en activo de la región ya que fue inaugurado en 1928. Está ubicado en un paraje único, rodeado de arboles centenarios y una muy cuidada vegetación, además, los jugadores pueden disfrutar de las impresionantes vistas de la bahía de Santander. El Real Golf de Pedreña, cuenta con 27 hoyos, 18 de ellos diseños por Colt, Alison&Morrison, una firma de arquitectura de campos de golf británica. Los 9 hoyos restantes, fueron diseñados por Severiano Ballesteros. Al mismo tiempo, el campo dispone también de Pares como zonas de entrenamiento y complemento al campo de prácticas. (Real Golf Pedreña, 2020).

Tabla 2. Características Real Golf de Pedreña.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras blancas	5.764 metros	70	71	131
Barras amarillas	5.511 metros	69	69,7	124
Barras azules	4.855 metros	70	71,6	122
Barras rojas	4.760 metros	69	71	122

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, El Club cuenta con un campo de prácticas y de diversos servicios de alquiler de material (bolas de prácticas, juegos de palos, carros manuales y eléctricos y 5 bugies). Los usuarios pueden disfrutar de sus con amplias y cuidadas instalaciones deportivas, compuestas por dos piscinas (infantil y adultos), una pista de pádel y un chalet donde se realizan actividades para el publico infantil, además de un bar restaurante donde realizar eventos. (Turismo de Cantabria, 2021a).

Ilustración 4. Real Golf de Pedreña.



Fuente: Real Golf Pedreña. 2020.

Ilustración 5. Hoyo 14 Real Golf Pedreña.



Fuente: Real Golf Pedreña. 2020.

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

Ilustración 6. Recorrido Real Golf Pedreña.



Fuente: Real Golf Pedreña. 2020.

Según las 28 opiniones que los usuarios han aportado en Leadingcourses, el Real golf de Pedreña ha obtenido una puntuación de 9,3, situándose como el mejor campo de golf de España, el 9 en Europa y el 12 a nivel mundial.

Gráfico 1. Índice de calidad del Real Golf de Pedreña.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

Ilustración 7. Ranking de Real Golf Pedreña.



Fuente: Leadingcourses. 2020.

a) Campo de Golf La Junquera.

Este es el segundo campo ubicado en Pedreña, fue inaugurado en 1997 se trata de un campo municipal. Actualmente es explotado por la empresa Pretium. (Pretiumgolf, 2021). El campo cuenta con 9 hoyos y su recorrido versátil es ideal tanto para los jugadores poco iniciados en el golf, como para aquellos jugadores más experimentados.

Tabla 3. Características Campo de Golf La Junquera.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras amarillas	4.046 metros	64	62,8	108
Barras rojas	3.522 metros	64	62,8	104

Fuente: Elaboración propia.

Estas instalaciones tienen a disposición de sus usuarios servicios como cursos de iniciación y perfeccionamiento, individuales o en grupos reducidos durante todo el año. Además de cursos de iniciación para niños. A su vez, dispone de campo de prácticas, putting green, pitching-put, alquiler de palos y carritos manuales, así como de una tienda de golf. Para mejorar la experiencia del jugador cuenta con bar, cafetería y restaurante. (Turismo de Cantabria, 2021b).

Ilustración 9. Campo de Golf la Junquera.



Fuente: Pretiumgolf. 2021.

Ilustración 8. Hoyo Campo de Golf La Junquera.



Fuente: Pretiumgolf. 2021.

Ilustración 10. Recorrido Campo de Golf La Junquera.



Fuente: Pretiumgolf. 2021.

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

El Campo de golf de la Junquera cuenta con 8 opiniones en Leadingcourses y una puntuación global de 7,5 puntos, destaca el factor de Hospitalidad donde han obtenido la puntuación más alta.

Gráfico 2. Índice de calidad del Campo de golf La Junquera.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

b) Campo de Golf Mataleñas.

Está ubicado en Santander y se trata del primer campo municipal de España, fue inaugurado en 1986. En la actualidad, y desde hace 29 años, se encuentra gestionado directamente por el Instituto Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Santander. (El Diario Montañés, 2013). Este campo está dividido en tres instalaciones: zona y campo de practicas y campo de juego dividido en 1 par 5, 5 pares 4 y 3 pares 3.

Tabla 4. Características Campo de Golf Mataleñas.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras amarillas	4.576 metros	68	65,2	110
Barras rojas	3.998 metros	68	66,6	114

Fuente: Elaboración propia.

Entre los diversos servicios que el campo pone a disposición destacan los cursos tanto de iniciación, perfeccionamiento y avanzados para los adultos organizados durante todo el año. Asimismo, cuenta con una fuerte apuesta de cursos para los más jóvenes, durante los fines de semana en periodo escolar e intensivos en verano. Los 36 puestos de tiro con los que cuenta su campo de practicas el pitching-put, alquiler de palos y carritos manuales, sin olvidar su cafetería, restaurante y bolera cántabra, completan sus servicios. (Turismo de Cantabria, 2020c).

Ilustración 11. Campo de Golf Mataleñas.



Fuente: Golf Mataleñas. 2020.

Ilustración 12. Hoyo Campo de Golf Mataleñas.



Fuente: Golf Mataleñas. 2020.

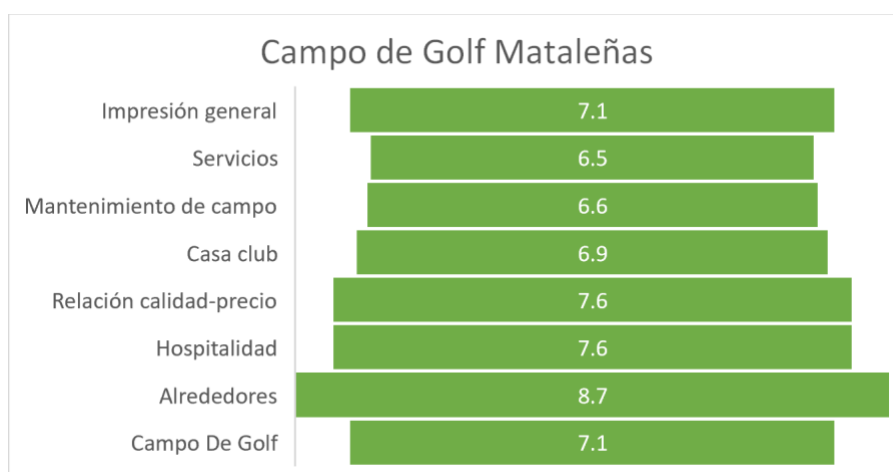
Ilustración 13. Recorrido Campo de golf Mataleñas.



Fuente: Golf Mataleñas. 2020.

El campo de golf Mataleñas cuenta con 20 opiniones y una puntuación global de 7,1. Con esta puntuación el campo se sitúa como el tercer mejor campo de Cantabria y el 198 a nivel nacional.

Gráfico 3. Índice de calidad del Campo de Golf Mataleñas.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

c) Campo de Golf Abra del Pas – Celia Barquín.

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

A tan solo 15 kilómetros de Santander, en el municipio de Miengo, se encuentra este campo. A modo de homenaje a Celia, quien fue una golfista cántabra con un increíble palmarés, que fue asesinada en 2018. Debido a que este era el campo donde la deportista se inició en la práctica del golf, se ha procedido al cambio de nombre. El Campo de Golf Abra del Pas – Celia Barquín está ubicado concretamente en Mogro, y está gestionado por la empresa pública Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, más conocida como CANTUR. El campo está dispuesto de 18 hoyos, el par del campo es 70 y debido a la gran anchura de sus calles, es ideal para los jugadores que deseen iniciarse en este deporte. (Turismo de Cantabria, 2020d).

Tabla 5. Características Campo de Golf Abra de Pas - Celia Barquín.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras blancas	5.162 metros	67	67,0	108
Barras amarillas	5.085 metros	67	66,6	108
Barras rojas	4.511 metros	68	68,1	108

Fuente: Elaboración propia.

El campo cuenta de un amplio campo de prácticas con putting green. Conjuntamente, los jugadores tienen la opción de alquilar el material necesario para la práctica de este deporte o para la participación de los diversos cursos de iniciación y perfeccionamiento, tanto para adultos que para niños. Las instalaciones se rematan con servicio de bar y restaurante.

Ilustración 14. Campo de Golf Abra de Pas - Celia Barquín.



Fuente: Cantur. 2020a.

Ilustración 15. Hoyo del campo de Golf Abra de Pas.



Fuente: Cantur. 2020a.

Ilustración 16. Recorrido del campo de Golf Abra de Pas.



Fuente: Cantur. 2020a.

Su puntuación general es de 7,1 y cuenta con 9 opiniones descartan los alrededores y la hospitalidad.

Gráfico 4. Índice de calidad del campo de Golf Abra de Pas - Celia Barquín.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

d) Campo de Golf Nestares.

El Campo de Golf Nestares está situado en la localidad de Nestares a dos kilómetros de Reinosa, al sur de Cantabria. Al igual que el campo de golf Abra de Pas -Celia Barquín, está gestionado por la empresa pública Cantur. El campo está diseñado con 18 hoyos, y su par es 72.

Tabla 6. Características del Campo de Golf Nestares (Adultos).

Salida ADULTOS	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras blancas	6.116 metros	72	71,3	128
Barras amarillas	5.933 metros	72	70,6	126
Barras rojas	5.304 metros	72	73,3	117

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Características Campo de Golf Nestares (Niños).

Salida NIÑOS	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras rojas (1-19)	2.717 metros	36	37,3	122
Barras rojas (10-18)	2.576 metros	35,9	36	114

Fuente: Elaboración propia.

Cuenta con clases de golf para adultos tanto de iniciación como de perfeccionamiento programados durante todo el año, tanto a nivel individual como en grupo. En lo referente a los más pequeños, cuentan con clases durante los fines de semana del año, excepto en el periodo de vacaciones que se ofertan todos los días. Relacionado a los servicios de los que el campo dispone, destaca la zona de prácticas y de alquiler de material (máquina expendedora de bolas, palos, carros manuales y 1 bugie). Al mismo tiempo, cuenta con servicio de cafetería y restaurante. (Turismo de Cantabria, 2020e)

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

Ilustración 17. Campo de Golf Nestares.



Fuente: Cantur. 2020b.

Ilustración 19. Recorrido Campo de Golf Nestares.



Fuente: Cantur. 2020b.

Ilustración 18. Campo de Golf Nestares.



Fuente: Cantur. 2020b.

Existen cuatro opiniones referentes a este campo en la página Leadingcourses, su puntuación general es de 7,5 y destacan la relación calidad – precio.

Gráfico 5. Índice de calidad del campo de Golf Nestares.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

f) Campo Club de Golf Oyambre

El campo de golf Oyambre está situado en Comillas, cercano al Parque Natural de Oyambre y está abierto todo el año. El campo de golf pone a disposición de los jugadores los mejores servicios tales como servicio de alquiler de material (palos de golf, coches, carritos ...), además, cuenta con un campo para practicar servicio de restauración y tienda. (Turismo de Cantabria, 2021i).

Tabla 8. Características del Club de Golf Oyambre

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras amarillas	1.543 metros	29	59	92
Barras rojas	1.493 metros	31	58,6	89

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 20. Club de Golf Oyambre.

Ilustración 21. Hoyo del Club de Golf Oyambre



Fuente: Turismo de Cantabria. 2021i.



Fuente: Turismo de Cantabria. 2021i.

Ilustración 22. Recorrido del club de Golf Oyambre



Fuente: Turismo de Cantabria. 2021i

El Club de golf Oyambre cuenta con 10 opiniones en Leadingcourses con una puntuación global de 7,3, siendo los alrededores el factor que influye de forma más positiva a la puntuación.

Gráfico 6. Índice de calidad del campo de Golf Oyambre.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

g) Golf Rovacías.

El campo de golf Rovacías está ubicado junto a un área residencial en Comillas, es un campo cuenta con 9 hoyos y par 34. Cuenta con cursos para todos los públicos y de tres niveles: iniciación, perfeccionamiento y avanzado, las clases se imparten durante todo el año. El campo incluye servicios tales como de un campo de prácticas y putting Green, servicio de alquiler de palos, bolas, carros manuales y eléctricos y bugies, además de tienda. También destacan sus amplias instalaciones como hotel, cafetería, restaurante, piscina climatizada y gimnasio. (Turismo de Cantabria, 2021f).

Tabla 9. Características de Golf Rovacías.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras amarillas	2.233 metros	34	64,8	114
Barras rojas	1.917 metros	34	65,1	106

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23. Campo de Golf Rovacías



Fuente: Rovacías Golf. 2020.

Ilustración 24. Hoyo del campo de



Fuente: Rovacías Golf. 2020.

Ilustración 25. Recorrido del campo de Golf Rovacías.



Fuente: Rovacías Golf. 2020.

h) Campo de golf Ramón Sota.

El Campo de Golf Ramón Sota ubicado en Agüero, es un diseño de 9 hoyos y par 54 realizado por Severiano Ballesteros. Destacan los greens ya que la brisa esta presente a diario, lo que hace que estos sean rápidos y haga falta ser más preciso. Por ello, es conocido en el argot del golf como el “Mini Augusta”, ya que, para su diseño, el golfista se inspiró en el Máster de Augusta. El horario es de 8:30 hasta anochecer y está abierto todo el año. Referente a los servicios, destaca su escuela de golf dotada con campos de practicas, talleres de construcción y reparación de palos, alquiler y venta de palos, museo y bar. (Turismo de Cantabria, 2021g)

Tabla 10. Características del Campo de Golf Ramón Sota.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras amarillas	2.064 metros	54	54,9	87
Barras rojas	1.838 metros	54	54,9	87

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 27. Campo de Golf Ramón Sota.



Fuente: Golf Ramón Sota. 2020.

Ilustración 26. Hoyo del campo de Golf Ramón Sota.



Fuente: Golf Ramón Sota. 2020.

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

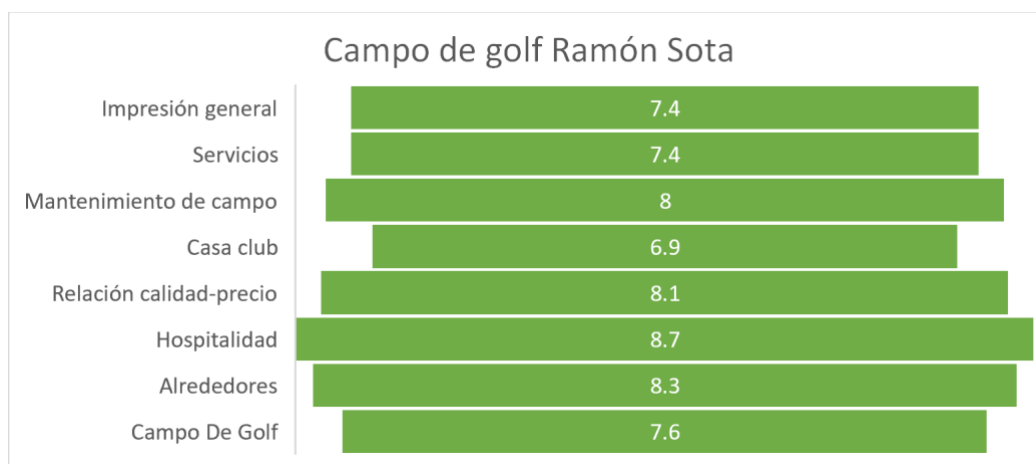
Ilustración 28. Recorrido del campo de Golf Ramón Sota.



Fuente: Golf Ramón Sota. 2020.

Un 7,6 es la puntuación general que le otorgan este campo las 11 opiniones sobre este campo destacando la hospitalidad.

Gráfico 7. Índice de calidad del campo de Golf Ramón Sota.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

i) Campo de Golf Santa Marina.

El campo de golf Santa Marina está ubicado en San Vicente de la Barquera y fue diseñado por Severiano Ballesteros en el 2001, tras varios años de inestabilidad el en año 2013 el campo volvió a la actividad gracias a la Asociación de Amigos de Golf Santa Marina. Los jugadores pueden disfrutar de la simbiosis del golf y de la naturaleza, ya que este campo de 18 hoyos se encuentra en el parque natural de Oyambre. Actualmente, se ha transformado en un club social, donde solo los asociados pueden hacer uso de las instalaciones deportivas. Cuenta con una escuela con cursos desde iniciación hasta avanzado tanto para adultos como para niños, además cuenta con la facilidad de poder elegir entre clases individual, en grupo o cursos de verano. Referente a los servicios, cuenta con una zona de prácticas cubierta y alquiler de todo tipo de productos. A su vez, destacan los servicios de restauración y de custodia de carros de golf. (Turismo de Cantabria. 2021h).

Tabla 11. Características del campo de Golf Santa Marina.

Salida	Longitud	Par	Valor de Campo	Slope
Barras blancas	6.027 metros	72	72,9	137
Barras amarillas	5.823 metros	72	72	132
Barras azules	5.272 metros	72	74,3	129
Barras rojas	4.980 metros	72,7	72,7	128

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 29. campo de Golf Santa Marina.



Fuente: Golf Santa Marina. 2020.

Ilustración 30. Hoyo del campo de Golf Santa Marina.



Fuente: Golf Santa Marina. 2020.

Ilustración 31. Recorrido del campo de Golf Santa Marina.



Fuente: Golf Santa Marina. 2020.

Gráfico 8. Índice de calidad del campo de Golf Santa Marina.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en Leadingcourses.

Existen 14 opiniones sobre este campo de golf, con una valoración general de 8,4, destaca los alrededores y la hospitalidad.

Como conclusión, cabe destacar que Cantabria dispone de una amplia oferta de campos de golf, con buenas instalaciones y servicios, si bien son pocos los que ofrecen un recorrido completo de 18 hoyos.

3.1.2. Alojamiento y servicios turísticos en Cantabria.

Aunque es cierto que Cantabria necesita al menos tres campos de al menos 18 hoyos más, para establecerse como un gran destino de golf entre los usuarios de este deporte, muchos de ellos viajan a la región en busca de nuevos recorridos y animados por los elementos complementarios (recursos turísticos, infraestructuras...).

Son más de 2 millones de viajeros los que han elegido Cantabria como su destino de vacaciones. Sus principales motivos de visita son el ocio y descanso. La naturaleza y la cultura son los principales motivos entre los turistas internacionales para la elección de Cantabria. Todos esos factores son compatibles con el mundo de la práctica de golf.

Teniendo en cuenta datos del 2019, el principal alojamiento es el hotelero, representando el 65,3% del total un 2,7% más que el periodo anterior, este crecimiento está justificado por el aumento de turistas provenientes de América, Italia y Portugal. Otro grupo de alojamientos relevantes para la región es el Turismo Rural creciendo un 9%. Los principales emisores de turismo fueron nacionales como Madrid, Castilla y León, Cataluña y el País Vasco. Con todo ello, queda demostrado que Cantabria está capacitada para soportar el aumento de turistas que buscan la práctica de este deporte.

Muchos de los viajeros vienen del norte de España y de países vecinos destacando Reino Unido, donde existe una gran tradición en la práctica de este deporte, por ello la conectividad de Cantabria es esencial para el desarrollo del turismo de golf.

En lo referente a las conexiones, el aeropuerto de Santander ha aumentado el número de pasajeros en un 6,5 % siendo el transporte elegido por más de 1.17 millones de pasajeros para visitar Cantabria. El Puerto de Santander ha mejorado el tránsito de cruceros, ya que en Cantabria se establece como un mercado menos dinámico que en el resto de los puertos del Cantábrico. El principal medio de entrada de pasajeros son los buques de Brittany Ferries. Se concluye que la región está preparada para soportar la entrada de más viajeros por vía marítima y aérea.

No hay que olvidar que no todos los miembros que conforman el grupo de viaje tienen que ser aficionados a la práctica de este deporte, por eso es importante que el destino cuente con otros atractivos tanto de ocio como culturales para dar soporte a todos los miembros del viaje. Destacan los paquetes turísticos que incluyan actividades de golf sobresale el portal de internet golfspain.com, donde se comercializan escapadas de golf aunando el alojamiento con la práctica de golf. (Golfspain, 2021)

3.2 RECURSOS INTANGIBLES

3.2.1 Promoción.

La Sociedad Cántabra de Promoción Turística (Cantur) realiza una promoción, principalmente de los dos campos de golf a su cargo (Nestares y Abra de Pas -Celia Barquín). Como se puede ver en el plan de promoción turística de Cantabria del 2019-2020, uno de los ejes de dicho plan establece el Golf como uno de los productos a

fortalecer. Además, el golf se posiciona a modo de complemento de productos especializados de promoción. Por ejemplo, para potenciar el sector MICE, se proponen experiencias con la colaboración de las instalaciones de CANTUR: Visita a Cabárceno, Golf. Sucede lo mismo con el producto de Salud y Bienestar, en este caso se busca la sinergia entre la Cantabria Termal y el Golf creando de un paquete turístico orientado al Wellness.

En lo referente a los campos privados, también realizan acciones promocionales, pero de forma más austera. Todos los campos participan en los diversos campeonatos regionales organizados por la Federación Cántabra de Golf. Además, varios campos de golf cántabros son sede de torneos y campeonatos a nivel nacional. El Real Golf de Pedreña ha sido el enclave donde en el mes de marzo se celebró “I Puntuable Nacional Mid Amateur RG Pedreña 2021”, o en el campo de Mataleñas donde en el mes de mayo y junio se celebrará el “Campeonato de Madrid” tanto femenino como masculino. Por último, también Pedreña, aunque en esta ocasión en el campo de golf de la junquera se organizará en el mes de septiembre el Campeonato de España Interclubes de Pitch & Putt 2021.

3.2.2 Reputación de la marca “Cantabria”.

Otro elemento a es la reputación que tiene la marca Cantabria en el turismo de golf, ya que jugar al golf se ha convertido en una de las prácticas deportivas y turísticas con más importancia dentro de la Comunidad de Cantabria.

Uno de los factores que ha provocado la popularización de este deporte, viene determinado por la gran tradición de deportistas cántabros que han llegado al éxito en su trayectoria deportiva. El ejemplo más destacable es Severiano Ballesteros, poseedor de uno de los palmareses más impecables de la historia de la historia. Debido a su popularidad son muchos los aficionados a este deporte, que vinculan Cantabria con el mundo del Golf.

Además, la proliferación de la práctica deportiva y del éxito de los profesionales cántabros, ha influido en la creación de un gran número de campos en la región. Como resultado de la unión de la variedad de campos, y los parajes naturales donde su ubican, hace que Cantabria se establezca como un gran destino para la práctica del Golf.

Según el Golfers’ Choice Ranking, Cantabria tiene una puntuación de 8,4. Esta calificación auna elementos, como la calificación de los clubes de Golf. En este caso, se establece que los nueve clubes de la región han obtenido un resultado por encima de la media. Destaca el Real Golf Club de Oyambre como el más popular y el Real Golf de Pedreña como el mejor club de Golf de Cantabria. (Leading Courses, 2021)

3.3 CAPACIDADES.

3.3.1 Capacidades de promoción turística y de golf del gobierno de Cantabria.

Se define como las capacidades del destino como el conjunto de habilidades para llevar a cabo una serie de actividades, en este caso la principal capacidad del destino es la transformación del golf en un producto turístico. Al mismo tiempo, como se ha comendado el destino cuenta con una gran tradición y, consecuentemente, una destacable trayectoria en el sector. Destaca la iniciativa por parte de CANTUR y la Dirección General de Turismo de promocionar y dar a conocer su producto en nuevos mercados ya sean nacionales o internacionales, por medio de la presencia en ferias

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

como FITUR, sirviendo para captar clientes y siendo una poderosa capacidad hacia el crecimiento. También destaca la capacidad de estas entidades en lo referente la gestión de recursos turísticos referentes en Cantabria como Cabárceno o el Teleférico de Fuente Dé, incluyendo 2 campos de golf Abra del Pas – Celia Barquín y Nestares.

Otra de las habilidades del destino es la manera de darse a conocer a través de las distintas redes sociales. Respecto a los campos a cargo de CANTUR, disfrutan de una doble promoción, en los perfiles activos de Instagram, Facebook, Twitter, de Cantabria Turismo y de la propia del campo de golf. Esta doble promoción también tiene cabida en plataformas como la propia página web de cada campo de golf y de Cantabria Turismo.

3.3.2 Capacidades de promoción turística y de golf de los operadores privados de Cantabria.

En lo referente a los campos de golf privados, en algunas ocasiones se han organizado ferias especializadas en Cantabria para la promoción del golf (El Diario Montañés, 2009), pero con menos fortuna. En el año 2009 y 2010 se organizó la feria “Green Cantabria”, se posicionaba como la gran feria de golf en el norte de España.

Así mismo, los campos privados desarrollan una gran variedad de políticas de promoción en redes sociales, por ejemplo, el Real Golf de Pedreña no está presente en Instagram, y el club de golf de Oyambre son muy activos en esta misma red social. La accesibilidad de todas las páginas web es correcta, contando con la posibilidad de contactar directamente y aunque no en todas, se puede seleccionar el idioma en el que se presente la información.

Destacan los diversos torneos y eventos que están realizando los diferentes campos de golf, un ejemplo es el Pretium golf de la Junquera y su Open Summer que se celebrará el 12 de junio del 2021. Este evento contará con un torneo de golf, exhibición de golf, cena, concierto, dj y barra libre.

Ilustración 32. Folleto Open Summer.

MARINA CUDEYO 12 Junio
Pretium Golf - La Junquera - Santander

9 - 18 HORAS COMPETICION DE GOLF tel: 942 50 10 40

18 - 21 HORAS EXHIBICION GOLF + CENA

20 - 24 HORAS CONCIERTO + DJ + BARRA LIBRE CERVEZA

PELIGRO CIERVOS
AMERICAN MUSIC
EN DIRECTO

Ilustración 33. Folleto Open Summer.

MARINA CUDEYO 12 Junio
Pretium Golf - La Junquera - Santander

9 - 18 HORAS COMPETICION DE GOLF tel: 942 50 10 40

18 - 21 HORAS EXHIBICION GOLF + CENA

20 - 24 HORAS CONCIERTO + DJ + BARRA LIBRE CERVEZA

PELIGRO CIERVOS
AMERICAN MUSIC
EN DIRECTO

Fuente: Campo de Golf La Junquera. 2021

Fuente: Campo de Golf La Junquera. 2021

4. DAFO

A continuación, se hará un análisis de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de Cantabria como destino de golf, ya que es indispensable conocer cuál es la situación de este deporte en nuestra región antes de llevar a cabo cualquier decisión estratégica. El DAFO es un análisis sencillo y eficaz a la hora de tomar de decisiones, nos ayudará a establecer las políticas o acciones futuras para afrontar las amenazas aprovechando las oportunidades, pero sin olvidar las debilidades y fortalezas del destino.

Las principales **debilidades** del destino que se han encontrado son las siguientes:

- Escasez de campos de golf de gestión pública
- Irregularidad en la oferta de servicios.
- Insuficiencia de campos de 18 hoyos
- Inexistencia de sistemas de la calidad
- Dificultad de la apertura de nuevos campos.
- Inexistencia de un organismo que promocióne de forma conjunta los diferentes campos.

En lo que tiene que ver con las **fortalezas** destacan:

- Buenas condiciones geográficas y climatológicas
- La tradición de este deporte y el auge de la practica dentro de la región
- La buena conexión con los principales destinos emisores de turistas de golf
- La diversa oferta de servicios complementarios.
- El avance de la tecnología en el mantenimiento de los campos.
- Las acciones promocionales de CANTUR.

Las **amenazas** a las que el turismo de golf de Cantabria se tiene que enfrenar son:

- La presencia de nuevos competidores.
- Aumento de la presión de los ecologistas en materia de mantenimiento de los campos.
- Percepción negativa acerca de los impactos de un campo de golf.
- Gran consumo de agua necesario para mantener el campo.
- Localización próxima a ecosistemas delicados (parques naturales).

Por último, también existen **oportunidades** como las siguientes:

- Existencia de grandes deportistas con reconocimiento internacional.
- Crecimiento de la demanda nacional e internacionalmente.
- Incrementar la promoción de los campos que tienen una menor repercusión.
- Apostar por la calidad y la sostenibilidad de los campos de golf.

5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.

5.1 OBJETIVOS.

Es necesario establecer los hitos que el destino de golf Cantabria quiere alcanzar en un determinado espacio de tiempo sin dejar de lado la esencia del destino. Para conseguir potenciar Cantabria como destino de golf se opta por apostar por un turismo de calidad y sostenible. Por todo ello, se concluye que el diagnóstico de situación ha permitido identificar una serie de aspectos que el segmento del turismo de golf debe afrontar, al menos, los siguientes retos en los próximos diez años debido a situación del sector, el tipo de negocio, y la necesidad de inversiones en infraestructura:

- Con un plazo de 6 años, se debe invertir en la calidad y la excelencia en la gestión y comercialización del golf en la región, mediante la puesta en práctica de sistemas de gestión de la calidad.
- En los próximos 3 años se debe ofrecer una gama de servicios más personalizados y de calidad incorporando los factores diferenciales de frente a competidores tanto nacionales como internacionales, haciendo hincapié en las políticas de sostenibilidad.
- Con un plazo de 10 años, desarrollar e implementar tecnologías, políticas o actuaciones más precisas para asegurar el cuidado de las instalaciones con el menor impacto sobre el medio ambiente y los recursos naturales.
- Generar 500.000€ en ingresos por turismo internacional durante los tres años siguientes. Se busca la captación de un turista cosmopolita procedentes de Europa.
- Aumentar los ingresos reales en destino, es decir, los ingresos diarios por promedio y los totales, buscando que todo el territorio de la comunidad se vea beneficiado del aumento del turismo.
- Durante los próximos tres años se debe aumentar el posicionamiento web del destino y las redes sociales, tanto de los campos privados como públicos, para hacer los mercados internaciones más accesibles.

5.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE CRECIMIENTO.

En el caso del plan estratégico de Cantabria como destino de golf va orientada hacia la penetración de mercados. Con esta estrategia, el destino trata de aumentar el volumen de visitantes orientándose tanto a los clientes actuales o estableciendo políticas de atracción para encontrar nuevos clientes para los productos turísticos de su cartera actual. No hay que olvidar que la penetración en el mercado no supone modificación del campo de actividad, ya que la empresa se mantiene en sus negocios actuales.

Siguiendo la matriz de Ansoff, esta matriz tiene dos ejes principales: “mercados” y “productos”, que a su vez se clasifican como “nuevos” o “actuales”. Siguiendo este

esquema, se puede concluir que la estrategia está orientada hacia uno de los cuatro escenarios siguientes:

- Mercados actuales-productos actuales: Penetración de mercados. Se trata de la revisión del catálogo de productos para encontrar el mix que puede tener el mayor éxito en cada momento en el mercado, sin saltar a nuevas líneas que exijan un intenso aprendizaje.
- Mercados actuales-productos nuevos: Desarrollo de productos. Se crean nuevos productos orientados a los clientes actuales de la organización, lo que requiere un alto nivel de aprendizaje y conlleva riesgos importantes.
- Mercados nuevos-productos actuales: Desarrollo de mercados. Se venden productos conocidos a clientes desconocidos, lo que implica necesariamente la investigación previa del mercado y la adaptación del producto a los nuevos clientes.
- Mercados nuevos-productos nuevos: Diversificación. Se crean productos nuevos para un mercado desconocido, por lo que se trata de la opción de mayor riesgo para la organización.

Para establecer una estrategia de penetración en el mercado se hará uso de campañas publicitarias mediante el establecimiento de promociones, políticas de reducciones de precios, etc. Este tipo de acciones comerciales van dirigidas tanto a los actuales clientes del destino, como para captar nuevos clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales que actualmente no consumen el producto o servicio.

Respecto a las estrategias de crecimiento de Porter, se propone seguir un enfoque de diferenciación haciendo énfasis en las estrategias de crecimiento. Además, como consecuencia de la estrategia de penetración en el mercado el destino Cantabria como destino de golf puede reforzar su ventaja competitiva, ya que al contar con una mayor presencia del turismo de golf cántabro en el mercado puede verse favorecido debido al aumento del conocimiento de la marca por parte de un mayor número de turistas, lo cual refuerza su valor, y, por tanto, la diferenciación del servicio turístico de golf.

Siguiendo las estrategias de Porter, en las que se establece si el ámbito competitivo es el sector en sí, o un segmento de éste; y si la ventaja competitiva se basa en costes o en diferenciación. Siguiendo el análisis se ha determinado que la estrategia seguida por Cantabria está basada en la diferenciación, ya que sus ejes estratégicos están dirigidos tanto a la mejora de los servicios y productos actuales como al posicionamiento de los nuevos, teniendo como factor clave la calidad y la creación de experiencias únicas como elementos diferenciadores.

Las ventajas competitivas de un destino turístico están determinadas por sus activos tangibles e intangibles, vinculados normalmente a los conceptos de recursos y capacidades (Munuera y Rodríguez, 2007).

Cómo se ha puesto de manifiesto en el análisis interno, los principales recursos y capacidades en los que Cantabria puede apoyar su estrategia de diferenciación son el clima y la localización ya que hacen de la región un lugar idóneo para la práctica deportiva durante todo el año.

5.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.

Para conseguir una cuota de mercado destacable y de esta forma satisfacer al mayor número de clientes potenciales posibles, es necesario realizar una segmentación del mercado en diversos grupos de consumidores con el fin de poder establecer estrategia más diferenciadas para cada segmento. La segmentación es el proceso de dividir el mercado de clientes de un campo en grupos más pequeños e internamente uniformes, con características y necesidades similares. Cuando se menciona la segmentación referente a la demanda en un campo de golf, se acepta que cada tipo de cliente cuenta con un patrón de compra diferenciado del resto y a su vez, su sensibilidad al precio es distinta.

Mediante el uso de la segmentación, se establecen cuáles son las claves de los servicios o productos y los precios que más se ajustan a cada grupo de jugadores y de esta forma, poder establecer estrategias diseñadas para en cada uno de ellos. Por ejemplo, la distribución de las tarifas teniendo en cuenta las temporadas o el número de jugadores de un campo de Golf en concreto. Así mismo, la segmentación establece la posibilidad de aplicar políticas basadas en la discriminación de precios, ayudando a cada campo de golf a seleccionar los grupos de jugadores más rentables, contribuyendo a conseguir avances en las diferentes estrategias de marketing establecidas por el campo de golf.

Por ello, los turistas de golf se clasifican teniendo en cuenta criterios generales y específicos, teniendo en cuenta que estos son fácilmente medibles y criterios subjetivos un poco más complicados de medir, se resume en este cuadro:

Tabla 12. Criterios de segmentación.

	Generales	Específicos
Objetivos	Socioeconómicos: clase media-alta. Geográficos: Nacionales y extranjeros.	Tiempo de estancia: puentes y/o vacaciones. Motivos: práctica del deporte, ocio, descanso, negocios, asuntos propios. Tipo de estancia: primera o repetición.
Subjetivos	Socios e invitados del Club. Visitantes o green fees públicos. Hándicap personal.	Principal motivo de viaje: la práctica de golf o otros elementos.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizada esta tabla y el conjunto de datos, se establece que Cantabria como destino de golf, trata de posicionarse en el mercado mediante el uso de dos estrategias de segmentación complementarias. Por una parte, se busca diseñar una estrategia basada en la diferenciación para que cada grupo de clientes objetivo tenga la oportunidad de acceder a servicios creados especialmente para sus necesidades. Para realizarlo se basarán en el uso de programas de marketing, sin olvidar que esto conlleva el tener que competir con otras comunidades autónomas y el consumo de una gran cantidad de recursos.

En el otro extremo de la balanza se sitúa la estrategia de segmentación concentrada, es decir, enfocar los productos y servicios a solo unos pocos segmentos, en el caso de Cantabria como destino de golf, en los segmentos MICE y de Salud, de esta forma se busca potenciar las fortalezas del destino consiguiendo de esta manera una ventaja competitiva más sostenible en el tiempo. Por ejemplo, el que el Golf cántabro se combine con el sector de los negocios, se establece como una ventaja competitiva gracias a la fácil movilidad dentro de la región, pero sin perder todas las infraestructuras y servicios necesarios para la organización de congresos.

Tabla 13. Segmentación de los clientes.

Segmentos del destino.	Atributos de Cantabria como producto.
Turismo MICE.	Asistencia a ferias y exposiciones. Viajes tanto de forma individual como colectivos. Segmento de reuniones.
Turismo de Salud - Familiar.	Práctica de deporte y su importancia para la salud. Ocio y entretenimiento. Recursos naturales y belleza del lugar. Patrimonio histórico y atracciones culturales y museos.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, se opta por este tipo de cliente objetivo debido a que son personas con una gran frecuencia de viaje, les gusta realizar escapadas de corta estancia y repartidas en el año, este tipo de cliente invierte más en el destino gastando hasta un 20% más que la media. Después de establecer los objetivos se deben seleccionar y definir las estrategias a desarrollar para la consecución de dichos objetivos.

5.4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

Después de analizar las diferentes fases del proceso de segmentación, la última etapa corresponde con el posicionamiento de la comunidad Autónoma de Cantabria, para ello hay que tener en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades del destino, como las de los destinos competidores.

Cantabria como destino de golf basa su posicionamiento en el turista, ya que analizando las diferentes características de los visitantes, poniendo el foco en la creación de nuevos servicios que cubran las necesidades que los turistas objetivo puedan tener, del mismo modo, no se debe olvidar de los destinos que se establecen como competencia, donde se debe tener clara la posición del turismo de golf cántabro en relación los demás destinos tanto nacionales como internacionales y así establecer cuáles son los aspectos a mejorar y aquellos que incrementan la ventaja competitiva.

Cabe destacar que la principal ventaja competitiva es el clima y la ubicación de la que disfruta Cantabria haciendo que la combinación de los diferentes recursos naturales y el agradable clima conformen una gran oportunidad para diferenciarse de los demás destinos. Además, el factor del clima hace que sea más sostenible el mantenimiento de los campos debido al índice de precipitaciones que existen en la región.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Mediante el uso del marketing operativo (o marketing-mix) el destino Cantabria es capaz de diferenciar su oferta, y debido a que ya conoce el perfil y las aficiones del cliente objetivo, Cantabria puede ofrecer un valor añadido a los jugadores de golf.

6.1 PLAN DE PRODUCTO.

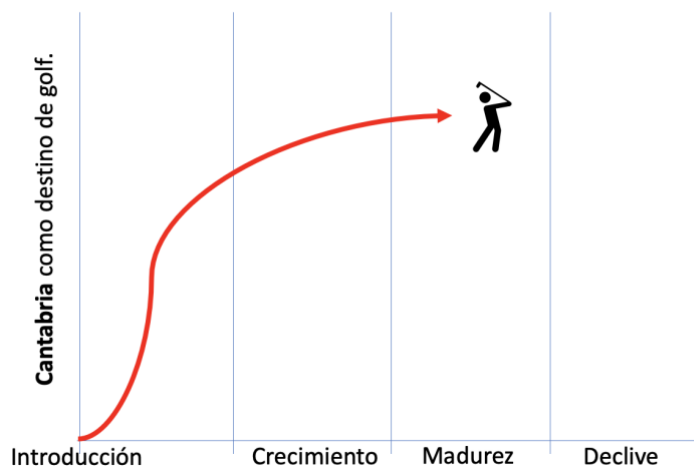
El plan de producto es la fase de la estrategia de marketing que establece los pasos a seguir de los detalles específicos que se pretenden llevar a cabo en el momento en que se va a dar a conocer los servicios del destino. (Matías Riquelme, 2018). El producto turístico se define como “el conjunto total de elementos tangibles e intangibles funcionalmente interdependientes que permiten al turista satisfacer sus necesidades y expectativas”. (Hotelmize, 2021).

6.1.1 Ciclo de vida del producto.

Se considera ciclo de vida de un producto o servicio al proceso por el que pasa desde su introducción en el mercado hasta su. El ciclo cuenta con un total de cinco etapas que son las siguientes: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. (Érico Mafra, 2019).

Teniendo en cuenta que el principal servicio del segmento de golf, son los propios campos de golf y sus actividades se puede considerar que es un servicio en fase de madurez, ya que la práctica del golf en Cantabria se prolonga desde varias décadas atrás, intentando mantener los grupos de clientes más destacados y cuidando la oferta de los diversos campos para que de esta forma no llegar a la fase de declive. Del mismo modo que un producto el segmento turístico del golf cántabro tiene que ser capaz de adaptar sus servicios a medida que evoluciona la demanda de los turistas, esto se debe a que también los productos turísticos constan de varias fases provocadas por los cambios de demanda. Por ello, para que un destino turístico este latente en el mercado debe evitar entrar en la fase de declive y para ello es necesario ir actualizando las características el servicio ofertado e investigar hacia donde va orientado el mercado.

Gráfico 9. Ciclo de vida del Turismo de Golf.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Productos ofrecidos.

Turismo Familiar Golf. Lo que se pretende es llegar a los turistas que buscan por un lado descanso y ocio y por el otro jugar al golf, se ofrecerán alojamientos en hoteles o apartamentos en zonas cercanas a los campos y a los recursos turísticos como por ejemplo Pedreña, Comillas, San Vicente o Santander, desde donde es fácil llegar a las zonas de playa y se puede hacer turismo visitando las calles o los múltiples recursos naturales de la zona. Esta tipología de turismo cuenta con una fuerte estacionalidad debido a las diferentes obligaciones tanto de los adultos como de los niños, por lo que se deben organizar eventos y servicios de entretenimiento como son las diferentes semanas grandes, verbenas, mercadillos, conciertos o diferentes actuaciones a lo largo de todo el verano. Además, para los que busquen en su estancia algo más se les ofrece rutas por los diferentes municipios, paseos en barco, autobús turístico... Sin olvidarnos de la importancia de los centros comerciales y las zonas de compras dentro de la Cantabria.

Turismo de introducción al golf. Se ofrecerá una duración de un fin de semana y donde los turistas durante todo el año podrán iniciarse en la práctica de este deporte en uno de los diferentes campos de la comunidad. Se combinará con la oferta de servicios de alojamientos de alta categoría y una cena en un restaurante con alta reputación.

Turismo de perfeccionamiento. Va orientado a los turistas que buscan dar un salto de calidad en la práctica del golf y especialmente orientado a los usuarios del sector MICE que se trasladen a Cantabria por trabajo. Al tratarse de un turismo donde la estacionalización no influye de forma relevante, se ofrecerán ventajas en lo referente a la reserva del alojamiento, este paquete este orientado a los campos de golf más cercanos a la capital ya que es en la ciudad donde se celebran los congresos y eventos de mayores dimensiones.

Turismo de larga estancia. A los aficionados al golf que busquen pasar una larga temporada se les ofrecerá una ruta por los campos de golf situados en Pedreña, Mogro, Nestares y San Vicente de la Barquera ya que son los únicos que cuentan con al menos 18 hoyos. Se oferta una ruta de una semana de duración y únicamente estará disponible en la temporada de verano y semana santa, a parte de la experiencia de los campos se ofertará alojamiento y la vista a unos de los establecimientos de la red de balnearios de

Cantabria y a los principales recursos turísticos y naturales cercanos a cada campo de golf.

Turismo aprende español. Orientado a los turistas extranjeros que están interesados en aprender nuestro idioma y la práctica. Esta oferta se centralizará en Comillas, aprovecha la existencia de dos campos de golf y de la Universidad Pontificia de Comillas característica por el grado en Estudios Hispánicos y los diferentes cursos que ofertan. Al mismo tiempo, se aprovechará el hecho de que Comillas y sus alrededores cuentan con una gran infraestructura turística y una gran variedad de recursos susceptibles de visita.

6.1.3 La marca Cantabria Golf.

La marca es una acción más a tener en cuenta dentro de la aplicación del marketing y la comunicación, ya que la marca se mantiene presente en mente de las personas (Costa, 1992). Cuando hablamos de la marca y de su influencia en el posicionamiento de esta en el mercado, se refiere a la posibilidad de que el individuo, cliente o potencial cliente, pueda identificar al destino golf Cantabria y diferenciarlo de los competidores. Así mismo, la diferenciación es un atributo intrínseco dentro de la marca turística, que, como resultado del intento de impulsar la identidad de Cantabria como destino de golf. Cada turista puede tener una imagen de la marca diferente ya que la percepción se ve influida dependiendo del conocimiento y opinión que cada persona tenga de la marca basándose en diversas opiniones tanto a nivel online como offline y del nivel de calidad recibido en una experiencia viva por ellos mismos. De nuevo el papel de la marca Cantabria es fundamental, ya que es la forma que tiene el destino de diferenciarse como un destino de calidad y único, esta marca dará un valor añadido a los servicios turísticos para cada tipología de cliente.

El propósito de esta marca es que sirva a través del uso de una imagen visual de identificativo de los productos y servicios ante el público objetivo y al mismo modo sirva de diferenciación respecto a los competidores. Para poder poner en marcha esta estrategia de posicionamiento, se debe dotar a la imagen de las características que se buscan lograr. De esta forma, mediante el uso de los colores de la bandera Cantabria ayuda a que la imagen se identifique con la región, el uso del color verde representando la naturaleza, montaña, esperanza y el color rojo que representa la pasión la emoción y la acción. Además, el uso de la tipografía de trazado espontáneo refleja fantasía y alegría y se identifica con una imagen moderna ligada a la innovación.

Ilustración 34. Logótipo "Cantabria Golf".*Fuente: Elaboración propia.*

6.2 PLAN DE PRECIOS.

No hay que olvidar que el hecho de establecer el precio del destino es un proceso complicado en el que están involucrados diversos agentes tanto público como privados sin olvidar la demanda y la búsqueda de la rentabilidad que ejercen de elementos clave. El establecimiento de un precio ha de estar en la misma línea de varios objetivos como el volumen, crecimiento o rentabilidad de las ventas, sin olvidar que a su vez debe servir como estrategia para diferenciarnos ante los competidores. Depende de tres factores que son los siguientes: demanda, competencia y los costes.

6.2.1 Factores determinantes del precio.

En lo relacionado a la demanda, este factor establece tanto el límite superior del precio que indicia el máximo número de jugadores de golf que están dispuestos a pagar por jugar en alguno de los campos de golf cántabros como el inferior. Cabe destacar la presencia de la estacionalización estableciendo las diferentes temporadas (alta, media y baja) donde los precios y la demanda de los turistas fluctúan. La competencia interesa a modo de orientación en el momento de la fijación de los precios. Las zonas del norte de España con campos de golf comparadas entre sí tienen características y precios similares.

Otro factor muy destacable son los costes a los que tiene que hacer frente el destino turístico. En lo referente a los costes fijos del segmento de golf en Cantabria destacan la partida destinada al mantenimiento del destino ya sea a través del pago de salarios, proyectos, instalaciones o maquinaria necesaria. Así mismo los costes variables se verán afectados dependiendo de la época del año en la que se analicen, los eventos y

torneos que estén organizados y los gastos en publicidad sin olvidarnos de los gastos que no están planificados.

Cuanto mayor sea el gasto que realicen los turistas más beneficiosos será para el destino ya que verá aumentar su rentabilidad y la de las empresas locales que aumentarán sus beneficios económicos. Antes de realizar el viaje las personas invierten gran parte de su tiempo en la fase de planificación estudiando la oferta de alojamientos, ocio, restauración, transportes y sus precios. En muchos casos no han visitado el destino con anterioridad por ello, el precio juega un papel crucial en el establecimiento de la imagen del destino

6.2.2. Estrategias de fijación de precios.

Si los destinos son conscientes de que su servicio está incluido dentro de una experiencia única puedes fijar una política de precios altos. No hay que olvidar a que debido al gran numero de entidades que intervienen en el mismo mercado se pueden producir guerras de precios, en este sector esta tensión es más evidente en temporada baja donde el número de turistas es menor. A la hora de establecer una política de precios u otra es imprescindible que no quede en el olvido la importancia que otorgan los visitantes a la relación calidad precio, si la percepción de valor percibido es alta se trata de una ventaja en la competición en el mercado. Para calcular el valor que obtiene el cliente en contra prestación al dinero que invierte se utiliza la siguiente formula:

Valor = Ventajas de Cantabria como destino de golf / Precio de los servicios y productos.

Centrándonos en la estrategia de precios que Cantabria esta implementando en el segmento de golf, se busca que los golfistas obtengan el máximo valor y satisfacción posible, aumentando de esta forma la calidad de los campos y de sus servicios complementarios, buscando establecer una oferta única que sea difícilmente imitable por la competencia. Además, el destino pone en marcha una política de precios dinámicos, es decir que dependiendo de la fecha del año se establecen unas tarifas más bajas o altas, de esta forma se harán descuentos en temporada baja, o precios por paquete.

6.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.

El objetivo del establecimiento de un plan de distribución es el traslado del servicio o productos hasta el consumidor facilitándole la información sobre las características, las prestaciones y los servicios complementarios disponibles. A si mismo, a los distribuidores se les puede categorizar como asesores debido a sus funciones como intermediarios que van más allá de simplemente influir en el precio de los productos turísticos, son capaces de añadir valor añadido a los viajes ayudando a mejorar la imagen del destino. Existen una gran variedad de intermediarios tal y como se puede ver en la figura:

Ilustración 35. Canales de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

6.3.1 Canales Indirectos.

Los canales indirectos hacen referencia a que al menos existe un distribuidor entre el cliente final y el destino. La intervención de los distribuidores en el proceso de compra implica que el precio que el cliente final tiene que abonar aumente. La distribución indirecta hace más sencilla la adaptación del producto a los objetivos, la capacidad económica o la zona geográfica del cliente. A continuación, se analizan los principales intermediarios a utilizar para la comercialización del golf como producto turístico de Cantabria.

- *Centrales de reserva.* Se tratan de los proveedores de servicios más ligados al sector hotelero, de transportes y otros. Destacan por la ventaja de poder obtener información en tiempo real de la disponibilidad de la posibilidad de realizar reservas las características de los productos turísticos o la disponibilidad de plazas. Al mismo tiempo puedes comercializar productos de diferente índole (ocio, transporte, alojamiento...) como de diferentes proveedores. En el caso de la utilización de este servicio para la distribución de Cantabria como destino de golf puede apoyarse en centrales de reservas destinadas a este sector tales como golfspain.com, mediante esta web se pueden reservar vía internet o telefonía de forma gratuita e instantánea.
- *Agencias de viajes.* Su principal función es facilitar la distribución de los productos turísticos desde tres roles diferentes: asesores intermediarios y productores. Las agencias pueden ser mayoristas o minoristas.

En lo referente a las *agencias mayoristas* también conocidas como *turoperadores* son las encargadas tanto de elaborar como distribuir productos turísticos completos. Este es el resultado de aunar varios servicios denominados básicos tales como transporte, alojamiento, visitas, entradas de ocio, restauración... Los mayoristas cuentan con un gran poder de negociación debido al gran volumen de servicios que abarcan permitiéndoles ofrecer grandes ofertas tanto en el mercado nacional como internacional. En España destacan Soltour o GuíaTours y Tour Mundial y en el segmento de golf Golfindustria. Los *turoperadores* generales tienen en cuenta al turismo de golf es su ofertas y su folletos lo que representa una gran oportunidad para el sector.

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

Ilustración 36. Folleto producto de Golf.



Fuente: Tourmundial. 2021

Sin embargo, las *agencias de viajes minoristas* funcionan como el punto de encuentro entre los *turoperadores* y los clientes, configurándose como el agente más importante del canal de distribución. Su principal campo de actividad es la puesta en el mercado de los productos y servicios básicos demandados por los turistas (transporte, alojamiento, actividades complementarias...). En el segmento del golf destaca la agencia Hoteles y golf.

- *Hoteles.* De la misma forma, los establecimientos hoteleros ejercen el papel de distribuidores de los productos y servicios. En Cantabria destaca el Hotel Abba Comillas, que combina los servicios de golf y de alojamiento en su oferta de productos.
- *Otros.* En este apartado no hay que olvidar la importancia del sector MICE en el turismo de golf. Con sede en Santander la empresa sin ánimo de lucro Santander Convención Bureau realiza labores de promoción de la capital tanto en la vertiente turística como de congresos. Otra entidad que destaca son las OPC (Organizadores Profesionales de Congresos), se tratan de empresas que ofrecen sus servicios de consultoría, organización, planificación o cualquier otra actividad necesaria para la celebración de cualquier tipo de congreso. Teniendo en cuenta datos pre-Covid-19 en el año 2019 se celebraron un total de 380 eventos en Cantabria, indicador de la importancia de la región en el sector MICE (Santander, 2019).

6.3.2 Canales directos.

Los canales directos son aquellos en los que la intermediación no existe, es decir, el destino realice el papel de intermediario. Mediante el uso de la venta directa el destino obtendrá un nivel superior de control e información sobre los clientes, aunque contar por

esta estrategia repercute en un coste de personal superior para la empresa. Otra desventaja es la limitación geográfica que supone elegir esta estrategia.

En cuanto al desarrollo de la parte específica del canal directo es importante como el destino Cantabria y los propios campos de forma individual o conjunta sean capaces de vender directamente sus servicios. La gran mayoría de los campos ponen a disposición de los clientes las tarifas y la posibilidad de reserva y compra a través de su propia página web, así mismo, se considera importante la creación de una página web que bajo el nombre “Cantabria Golf” sirva como sistema de reservas y motor de búsqueda con toda la información de todos los campos de golf, para así potenciar la marca del destino.

6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.

Una de las variables más importantes debido a que en ella se integran un gran número de elementos que afectan a la hora de establecer la identidad del destino es la comunicación. Este factor implica la creación y desarrollo de los diversos canales de comunicación tanto con los clientes como con todos los grupos de interés haciendo partícipes a los proveedores y empresas locales. Generalmente, los destinos turísticos realizan campañas de comunicación gracias al apoyo económico de los proveedores que participan en las mismas.

6.4.1 Publicidad.

La publicidad es un modo de comunicación controlada ya que el emisor en este caso Cantabria controla el mensaje que la gran comunidad de clientes potenciales recibe de forma impersonal y simultáneamente gracias a la utilización de los medios de comunicación masivos.

Teniendo todo esto en cuenta cabe destacar que actualmente la campaña publicitaria de Cantabria se ve representada con el slogan “Cantabria Infinita”, este mensaje se lanza mediante una gran variedad de medios y junto con el logo y su simbolismo se busca expresar la infinitud de la región y la combinación del mar y la montaña.

Cuando el destino se plantea la creación de una campaña de publicidad lo primero que debe realizar es un briefing, es decir, un documento que sirva como guía de ruta en el que se recopilen los aspectos tanto generales como específicos para que una empresa especializada en marketing pueda desarrollar la campaña. En el caso del briefing del segmento de golf de Cantabria se incluirá:

- *Análisis del target*, después de un análisis del estado de la competencia y del estado real del destino, se proyectarán todas las fuerzas en la captación de los usuarios que busquen introducir el deporte de golf dentro de sus vacaciones. Por todo ello, el público objetivo son el sector MICE y el turismo enfocado al bienestar y la familia. Esto se debe a que este segmento de mercado dispone de una mayor estabilidad económica y un gran poder adquisitivo. Además, el destino ofrece una oferta turística muy completa que permite satisfacer las necesidades de cualquier tipo de turismo, por ello se ha elegido este público objetivo.
- *Definición de los objetivos publicitarios*. Debe establecerse un objetivo y un público para poder enfocar la campaña, por ejemplo, a la hora de potenciar el golf dentro del turismo de negocios se deben mostrar la autenticidad y la capacidad del destino tanto para la organización de eventos como de dar cobertura a la demanda de productos de golf por parte de los congresistas. En

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

el caso de esta comunicación el objetivo pasa por crear una vinculación del golf y Cantabria en la mente de los turistas para que de esta forma el marca de golf cántabra se vea reforzada.

- *Establecimiento del presupuesto de la campaña.* La situación económica actual producida por la crisis sanitaria del Covid-19 ha provocado que se reduzcan los presupuestos generales de la comunidad, por lo que la inversión en publicidad se ha visto reducida. Debido a este motivo, se debe elegir de forma más rigurosa que campañas son más propensas a tener más fuerza y éxito entre el público objetivo.
- *Bases del mensaje y la creatividad.* Cantabria desde su papel de entidad que engloba todos los campos y cada campo de forma privada tienen que hacer un esfuerzo para buscar el mensaje publicitario que sea capaz de ser recordado por los usuarios, así mismo, la creatividad de la que tiene que ir acompañado el mensaje debe ayudar a comunicar con claridad el mensaje anteriormente establecido. De acuerdo con esto, el mensaje que queremos transmitir con este plan de comunicación del segmento de golf cántabro es algo más que destino dirigido al público adulto más maduro, sino que también ofrece multitud de posibilidades de diversión y entretenimiento a los jóvenes, desde restaurantes galardonados con estrellas Michelin como descubrir una maravillosa cultura. En conclusión, el mensaje debe reflejar que Cantabria cubre todo un abanico de posibilidades para el ocio para cualquier rango de edad.

Este mensaje quedará recogido y se transmitirá al público a través de la campaña cuyo eslogan es: "Cantabria, tu destino de golf". Con esta frase se busca transmitir la gran variedad de productos turísticos orientados al golf que pueden ser disfrutados en la región.

En lo relacionado a los medios publicitarios, los soportes más comunes son la radio y la televisión, son muchas las comunidades autónomas que se apoyan en estos medios ya que se pueden mostrar las principales características del destino y así atraer a los turistas. Debido al gran coste de una campaña en publicidad, se realizará una cuña de radio que se publicará en las principales emisoras. El uso de este medio tiene como objetivo que el anuncio sea capaz de transmitir al espectador emociones que se transformen en ganas de visitar el destino. En este caso el destino cuenta con el apoyo del departamento de marketing de CANTUR, departamento con mucha experiencia que puede ayudar a la hora de establecer este tipo de estrategia. La cuña de radio presentará el siguiente esquema:

Tabla 14. Cuña de radio.

Radio		
SEGUNDOS	TEXTO	MÚSICA
[1 – 3]	(Sin texto)	Música
[3 – 6]	¿Y si hay un lugar donde	Música
[6 – 8]	Poder disfrutar de tu familia	Música
[8 – 11]	Del tiempo libre	Música

[11 – 13]	Al finalizar un congreso	Música
[13 – 18]	Y combinarlo con la mejor gastronomía	Música
[18 – 21]	Disfrutando de un entrono natural único ?	Música
[21 – 24]	Cantabria, tu destino de golf	Música
[24 -28]	(Sin texto)	Música

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los medios impresos, el destino se debe promocionar en las principales revistas especializadas en viajes o suplementos de tirada nacional, además es interesante realizar anuncios en los principales periódicos de residencia del público objetivo para que así sean capaces de conocer las características de la oferta. Actualmente, ya son varios los campos que publican sus folletos, pero de forma autónoma, un ejemplo es el Pretium Golf de la Junquera, que presenta el siguiente folleto en la oficina d turismo de Marina de Cudeyo y Ribamontán al Mar. También se ha diseñado un folleto que se repartirá en los diversos eventos que se realicen en el destino donde estén representados todos los campos de golf.

Ilustración 37. Folleto Campo de Golf La Junquera.

Un verano cargado de ofertas
Ofertas válidas solo para reservas online

- Lunes**
Los lunes al golf
GF 18 hoyos = 15,5€
- Martes**
GF 18 hoyos + Pincho y caña = 18,5€
Cha Senior GF 18 hoyos 25% descuento
- Miércoles**
Día del jugador
GF 18 hoyos = 13,5€
- Jueves**
GF 18 hoyos + Pincho y caña = 18,5€
Día del Abonado: GF 18 hoyos 25% descuento
- Viernes**
Ladies Day
GF 18 hoyos 50% de descuento
- Sábados y Domingos**
Tardes con descuento del 50%
Por las mañanas, GF 18 hoyos = 26,5€
- Miércoles y domingos**
Bono SGF
80€
- Entrar en un sorteo diario**
Jugar te puede salir gratis si reservas a través de la web

Escuela y Cursos de Golf

Cursos semanales para todas las edades y niveles a partir del lunes 6 de julio

Julio
1º- del 6 al 10
2º- del 13 al 17
3º- del 20 al 24
4º- del 27 al 31

Agosto
1º- del 3 al 7
2º- del 10 al 14
3º- del 17 al 21
4º- del 24 al 28

Horario de mañana
Más información, consulta con nosotros

Profesor: Fran Lainez
Jugador profesional y Técnico deportivo de Golf incluido por la Real Federación Española de Golf

Zona de prácticas
Putting Green y driving range, 9x 232m.

Más información
www.pretiumgolf.com
Barrío La Junquera s/n
Pedreña - 39350 - Cantabria
info@pretiumgolf.com • +34 942 50 18 40

Pretium
Hacienda La Junquera Golf

Juega al golf en Pedreña
Disfruta de un campo único

Ubicado en el corazón de la Bahía de Santander, con excepcionales vistas a la misma y a la capital de Cantabria, el campo de Golf de La Junquera, en Pedreña, es uno de los campos con más encanto del Norte de España.

Se trata de un campo llano y cómodo de recorrer, con 9 hoyos muy técnicos, que requieren de una buena dosis de concentración para evitar penalizaciones en el recorrido.

Un campo cuidado y en perfecto estado, en un entorno en el que se respira la tradición del golf en cada rincón, a ideal para los buenos jugadores en el Green y sus alrededores.

Par del campo: 64 (18 hoyos)
Barras amarillas: 8.040 m; 158 hoyos
Valor Campo: 62,5 Valor Slop: 306
Barras rojas: 3.523 m
Valor Campo: 62,8 Valor Slop: 304

9 hoyos

Reservar en nuestras instalaciones
Reserva online en nuestra web o llamando al teléfono de reservas. También puedes reservar en nuestra oficina.

En la Bahía de Santander

Fuente: Campo de Golf La Junquera. 2021

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

Ilustración 38. Prototipo de Folleto para la campaña.



Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a la cartelería externa se ha realizado un anuncio grafico para publicarlo en los suplementos de periódicos de máxima difusión. En el cartel se puede ver a una persona jugando al golf y va acompañado de el slogan Cantabria tu destino de golf.

Ilustración 39. Prototipo de cartel.



Fuente: Elaboración propia.

Además, también se realizará una campaña de vallas y MUPIS, en lo referente a las vallas se realizarán campañas semestrales en las principales ciudades de España, Madrid, Barcelona, Valencia y Zaragoza, en lo referente a los MUPIS, se pondrán carteles en ocho caras de las cinco ciudades anterior mente mencionadas con una duración de una semana.

Ilustración 40. Prototipo de valla 1



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 42. Prototipo de valla 2.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 41. Prototipo de MUPI.



Fuente: Elaboración propia.

Otra forma de publicidad adecuada para dar a conocer el destino es la cartelería en medios de transporte, desde CANTUR ya se realizan actuaciones similares, pero poniendo el foco en el Parque de la Naturaleza de Cabárceno.

Ilustración 43. Ejemplo de acción publicitaria exterior.



Así mismo, se colaborará con la página web “golf de hoyo en hoyo” y en la revista “Golf Disget” para realizar un reportaje sobre la región. El estar presente en estos medios específicos hace posible llegar a un publico más específico e interesante para la región de forma mas sencilla.

6.4.2 Relaciones Públicas.

Para potenciar el reconocimiento de marca se realizará un evento deportivo donde estén involucrados todos los campos cántabros, se aprovechará para grabar y fotografiar el evento para incluirlo en la campaña publicitaria, repartir folletos y promocionar el golf Cántabro.

Debido al potencial que existe dentro de los jóvenes de la comunidad se realizará un patrocinio de los siete principales jugadores que tengan origen cántabro y tres jugadores nacionales para así potenciar Cantabria como destino turístico de golf.

Para difundir la campaña a nivel nacional, se precisa la asistencia en ferias de turismo como la Feria Internacional de Turismo (FITUR), que se celebra del 19 al 23 de enero de 2022 en el recinto ferial de Madrid (IFEMA). En la edición de 2021 participaron más de 5.000 expositores a pesar de estar afectada por la pandemia. (IFEMA, 2019)

Por último, para intentar impulsar la difusión de la campaña se busca conseguir publicity positiva, es decir que de forma gratuita los medios de comunicación hablen de la campaña de forma positiva, para hacerlo posible, se difundirá un comunicado de prensa para que los medios se hagan eco de la campaña, se informará de las actividades promocionales que se llevarán a cabo en FITUR, informaremos del evento, contactaremos con la familia Ballesteros ya que cuentan con un gran número de seguidores, y se les realizará una entrevista.

Tabla 15. Actividades promocionales 2022-2025

TIPO	2022	2023	2024	2025	Total
Evento TTOO		2	2	2	6
Fam Trip	1		2	1	4
Feria de Deporte	1	1	2	1	5
Feria de Golf	3	2	1	2	8
Feria de Turismo	1	2	2	2	7
Feria de Multiactividades	1	1		1	3
Torneo Profesional	3	1	2	2	8
Otras		1			1
Total	10	10	11	11	42

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Acciones detalladas mes a mes.



Fuente: Elaboración propia.

6.4.3 Comunicación online.

Pero sin ninguna duda destacan las acciones de marketing realizadas vía web considerándose como el medio más eficaz y económico en la actual globalización. Para potenciar al máximo la promoción turística se aconseja estar presentes en buscadores de ofertas de viajes, agencias de viaje online incluso en páginas que guarden relación con las posibles actividades que se puedan complementar como los cursos de verano. De la Universidad Pontificia de Comillas o de la Universidad Méndez Pelayo, así mismo es apropiado que Cantabria muestre su oferta al turismo de negocios, haciendo visible los posibles que tiene la región tanto para organizar eventos como para la práctica de golf. En lo referente al slogan, es necesario que toda la comunicación vaya dirigida bajo la misma línea para así dar una imagen de coherencia a toda ella.

Se ha considerado oportuno diseñar una página web alternativa que bajo el dominio "cantabrigolf" informe del segmento de golf en Cantabria y contenga un blog para así mediante el uso de keyword trabajar el posicionamiento web de la página. La finalidad del blog es incluir todo el contenido e información del destino, para que así todo el mundo pueda tener a su disposición la información. Para elaborar el contenido del blog se creará contenido propio y se tendrá en cuenta contenido ajeno relevante o de mucho interés, para el uso de los mismos se negociará con los propietarios para realizar todo el procedimiento de forma legal.

Actualmente el uso de las redes sociales es un elemento determinante dentro de la campaña de comunicación, por ello se ha realizado el uso de los campos de golf en las redes sociales Instagram y Facebook, aquellos campos de golf que no figuran es debido a que no tienen ningún perfil abierto.

PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

a) Instagram.

Es de las redes sociales más recientes. Fue creada en 2010 y la actualidad son más 150 millones de usuarios que comparten día a día sus fotos. Se trata de una plataforma muy visual, apoyada en las publicaciones en formato tanto en videos como en fotos convirtiéndose en un escaparate muy útil para los destino ya que les permite mostrar sus servicios y productos turísticos. Su funcionamiento es muy simple, las empresas suben fotos y los demás pueden interactuar con la marca dándole a “me gusta” o haciendo comentarios en la publicación

Tabla 16. Uso de Instagram por parte de los campos de golf.

Campo de golf	Nº de Seguidores	Nº de Publicaciones	Nº de etiquetas	Media Nº de likes	Fecha última publicación
Pretium Golf La Junquera	777	348	44	40 likes por foto	30 de julio 2021
Real Club de Oyambre	620	12	2	70 likes por foto	5 agosto 2021
Campo de Golf Abra de Pas – Celia Barquín	174	10	49	60 likes por foto	9 de diciembre 2016
Santa Marina	1.147	162	33	55 likes por foto	6 agosto 2021
Golf Rovacías	261	44	4	20 likes por foto	11 de agosto 2021

Fuente: Elaboración propia.

b) Facebook.

Esta red social cuenta con más de 1.200 millones de usuarios, es decir, si fuera un país, sería el tercero más poblado del mundo por detrás de China e India y está traducido a más de 70 idiomas. Por este motivo, se establece como un elemento clave dentro de la estrategia online de cualquier empresa. El análisis se hará sobre el número de seguidores, likes y visitas registradas que tiene cada uno de los perfiles de los campos de golf, además de la frecuencia en la que publican contenido.

Tabla 17. Uso de Facebook por parte de los campos de golf.

Campo de golf	Nº de Seguidores	Nº de visitas registradas	Nº de likes	Fecha última publicación
Real Golf de Pedreña	205	484	189	13 de noviembre de 2016
Pretium Golf La Junquera	1462	357	1462	30 de julio 2021
Campo de golf Ramón Sota	880	434	804	9 de julio 2021
Real Golf Oyambre	1102 (amigos)			2 de agosto 2021
Campo de Golf Abra de Pas – Celia Barquín	110	957	110	12 de julio 2021
Campo de Golf Nestares	2	25	2	2 agosto 2019
Santa Marina	2453	494	2453	21 de mayo 2010
Golf Mataleñas	550	789	509	8 de agosto 2021
Golf Rovacías	5565	390	5553	11 de agosto 2021

Fuente: Elaboración propia.

A modo de conclusión, está demostrado que los campos de golf de la comunidad no aprovechan al máximo las oportunidades de difusión que les proporcionan las redes sociales, por ello se propone que desde el CANTUR se realice una formación para que les sirva a los campos de golf para conocer como sacar el máximo partido a las redes sociales.

6.5 EJECUCIÓN Y CONTROL.

A continuación, se detallan los mecanismos de ejecución y control de las estrategias y acciones de marketing establecidas anteriormente. En este apartado se establecerán las acciones y políticas a realizar en la primera fase de ejecución, a su vez se expondrán las medidas de seguimiento para que en la fase de control se pueda determinar si los resultados son los esperados.

6.5.1 Ejecución de la estrategia.

En la fase de ejecución se ha diseñado un cronograma con el objetivo de representar de forma más visual el tiempo dedicado para la estrategia, el plan de producto, de precios de distribución y comunicación. El cronograma está diseñado para los próximos años 2022 y 2023 y detalla las etapas que deben ser trabajadas por meses.

Tras haber definido las estrategias se procede a su implantación, el destino debe contar con los recursos necesarios para poner en marcha la estrategia. Se necesita establecer un comité que se reúna de forma periódica para evaluar los avances que se van realizando y si se están consiguiendo las metas preestablecidas, así mismo es necesario especificar correctamente los objetivos y priorizar el orden de actuación.

De esta forma cuando el destino Cantabria esté preparado para pasar a la fase de implantación de la estrategia no debe olvidar que los objetivos han de ser específicos medibles y conseguibles. Ahondando en las estrategias elegidas por Cantabria se ha marcado un plazo medio-largo con el fin de ir logrando los retos anteriormente mencionados hasta llegar a 2023 siendo un destino renovado, con un turismo que aporte más al segmento de golf.

PLAN DE MARKETING PARA
POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

Tabla 18. Cronograma.

	2022												2023											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ESTRATEGIA																								
Análisis de los segmentos de clientes																								
Análisis de los mercados emisores																								
PLAN DE PRODUCTO																								
Desarrollo de productos por segmento de clientes																								
Definición de marca																								
PLAN DE PRECIOS																								
Análisis detallado de costes																								
Fijación de precios																								
PLAN DE DISTRIBUCIÓN																								
Creación de la nueva web																								
Identificación de intermediarios clave																								
Negociación de tarifas y comisiones																								
PLAN DE COMUNICACIÓN																								
Planificación y diseño																								
Elaboración de briefing																								
Búsqueda de agencia publicidad																								
Ejecución de publicidad online																								
Ejecución en medios impresos																								

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 Control.

La última fase del plan de marketing se basa en el control, es decir el seguimiento del proceso de las acciones emprendidas, la ejecución del presupuesto asignado para cada acción y el cumplimiento de los plazos establecidos. Se trata de evaluar si los resultados obtenidos para cada objetivo son los esperados y así conocer las desviaciones producidas, de modo que se puedan tomar las medidas correctoras oportunas para la consecución de los objetivos. Los encargados de esta fase deben realizar controles periódicamente para garantizar el cumplimiento de los procedimientos y parámetros preestablecidos con el fin de alcanzar las metas finales.

El ejercicio de control se realizará de forma mensual y al finalizar cada año un control anual para ver de forma clara si los objetivos anteriormente descritos se han cumplido.

Para conocer si los esfuerzos en mejorar el producto turístico orientado al golf cántabro han tenido éxito se realizarán cuestionarios en los campos para que los usuarios puedan expresar de forma clara como de satisfactoria ha sido su vista a Cantabria. Así mismo se abrirá un buzón de sugerencias tanto off como online para que puedan hacer llegar a los responsables sus sugerencias de mejora o realizar todos los comentarios que consideren oportunos. Es necesario que toda la información que los clientes hagan llegar sea respondida por correo electrónico mostrando gratitud por su participación y tomando medidas contra las quejas para no parar de mejorar. De este modo se conseguirá incrementar la calidad de los servicios prestados.

Otro elemento de control analizará la notoriedad de la marca "Cantabria" para ello se realizará un estudio de mercado de forma frecuente, utilizando herramientas como encuestas personales, de notoriedad e imagen, pero enfocándose en diferentes características. El principal objetivo de estos estudios es conocer si el segmento turístico de golf es conocido, la opinión de los usuarios sobre los productos ofrecidos o cual es la posición del destino en la mente del público general. Si los resultados no son los deseados se ha de modificar el plan de comunicación para conseguirlo.

7. CONCLUSIONES.

Debido a la actual situación económica que azota al mundo entero, y al ambiente de preocupación que produce el futuro ha provocado que la tendencia sea hacia el ahorro con el fin de intentar recuperar la economía prepandemia. Teniendo todo ello en cuenta y añadiéndole el factor de las restricciones de movilidad ha causado que el turismo se vea bloqueado.

Sin embargo, la comunidad autónoma de Cantabria cuenta con una extensa variedad de recursos naturales fuente de sus principales productos turísticos que hacen a Cantabria ser capaz de responder ante la demandas turísticas de los viajeros. No obstante, no hay que olvidar la gran influencia de los usuarios en el éxito de un destino, los gustos de la sociedad pueden cambiar de forma rápida produciendo nuevas necesidades turísticas que han de ser satisfechas por el destino si se quiere continuar creciendo económicamente. Después de como el turismo cántabro ha sabido posicionarse por encima de las diferentes crisis (sanitaria, política...) es necesario buscar medidas para potenciar el sector y la mejor forma es realizarlo mediante el establecimiento de las diferentes estrategias que logran que la región sea conocida por su golf a nivel nacional e internacional.

Enfocándonos en el diagnóstico de situación, se concluye que el macroentorno nos ha permitido estudiar de una forma más concreta el entorno general, lo que nos ha facilitado definir las amenazas y oportunidades más relevantes para la promoción de Cantabria. El factor más trascendental que sitúa al destino en una posición desfavorable es el estado político a nivel nacional. Por el contrario, entre las oportunidades más destacables se encuentran los aspectos socioculturales del país y, en algunos aspectos, la infraestructura tecnológica y científica en materia de desarrollo e innovación, por último, también el aspecto económico se estipula como una oportunidad. Mediante el estudio del microentorno se establece la rentabilidad del mercado con el fin de valorar su valor en el futuro. Se han analizado cinco factores: la rivalidad entre los competidores, donde se ha estudiado los destinos de la costa del sol, las islas canarias y la costa brava. La amenaza de productos sustitutivos, donde se han analizado los diferentes deportes que pueden establecerse como una amenaza para el golf. El poder de negociación de los clientes, donde se ha estudiado el perfil del turista que visita nuestro país para jugar al golf. El poder de los proveedores, concluyéndose que pueden ejercer fuerza en el mercado. El análisis interno nos ha proporcionado una visión general de los campos de golf del destino pudiéndose conocer los hoyos de cada campo, los servicios y la puntuación de los jugadores.

Por último, se ha realizado un análisis DAFO. En lo que tiene que ver con las fortalezas destacan las buenas condiciones geográficas y climatológicas y la tradición de este deporte y el auge de la práctica dentro de la región. Referente a las amenazas a las que el turismo de golf de Cantabria se tiene que enfrentar son la presencia de nuevos competidores. Y, por último, también existen oportunidades como la existencia de grandes deportistas con reconocimiento internacional o el crecimiento de la demanda nacional e internacionalmente. Se concluye que el diagnóstico de situación ha permitido identificar una serie de aspectos que el segmento del turismo de golf debe afrontar, al menos, los siguientes retos en los próximos diez años debido a la situación del sector, el tipo de negocio, y la necesidad de inversiones en infraestructura. Tras la realización del estudio completo y poniendo todas las fuerzas en conseguir que el plan de marketing para potenciar el golf en Cantabria sea eficaz y cuente con todos los parámetros para

ser puesto en marcha se deben fijar medidas como el uso de campañas publicitarias mediante el establecimiento de promociones, políticas de reducciones de precios, etc.

Se ha utilizado el marketing operativo como herramienta para la consecución del objetivo, para ello se ha estudiado en el producto que se busca comercializar mediante un análisis del ciclo de vida donde se ha concluido que el turismo de golf en Cantabria se encuentra en una fase de madurez, así mismo se han establecido propuestas de paquetes turísticos para hacer efectiva la potencialización del destino de golf Cantabria. A la hora de realizar el plan de producto también se ha tenido en cuenta la situación de la marca Cantabria Golf, que busca ocupar un lugar en la mente de los aficionados a este deporte. Con todo ello se puede concluir que si Cantabria esta dispuesto a invertir en este segmento de turismo puede tener un gran potencial. Destaca su ventaja competitiva basada en los recursos naturales y su gran prospección a diferente clientes objetivo como puede ser el turismo de ocio, familiar o MICE, siendo el ultimo el que más interesa potenciar debido a la gran promoción que se realiza en el sector de los congresos.

Una vez configurado el producto se han estudiado los precios y las estrategias para estipularlos, estableciendo tarifas dinámicas que ayudarán a la des estacionalización del turismo en la región. El siguiente paso que se ha seguido es el plan de distribución donde se ha analizado tanto el canal directo como indirecto, teniendo en cuenta las características de cada intermediario y estableciendo las ventajas y desventajas para del destino. En lo relacionado con la comunicación del destino, se ha diseñado el uso de la publicidad apoyada en folletos, vallas y mupys, cuñas de radio y cartelería. Se busca tener presencia en ferias de nivel nacional para poder potenciar la campaña en búsqueda de publicity positiva. La comunicación vía online usando plataformas de redes sociales y página de web propia donde se alojará un blog que se usará para potenciar la ubicación de la web en los buscadores.

8. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Mapa de los campos de golf en la Costa del Sol.....	12
Ilustración 2. Mapa de los campos de golf en las Islas Canarias.	12
Ilustración 3. Mapa de los campos de golf en la Costa Brava.	13
Ilustración 4. Real Golf de Pedreña.	15
Ilustración 5. Hoyo 14 Real Golf Pedreña.....	15
Ilustración 6. Recorrido Real Golf Pedreña.	16
Ilustración 7. Ranking de Real Golf Pedreña.....	16
Ilustración 8. Hoyo Campo de Golf La Junquera.....	17
Ilustración 9. Campo de Golf la Junquera.....	17
Ilustración 10. Recorrido Campo de Golf La Junquera.	17
Ilustración 11. Campo de Golf Mataleñas.	19
Ilustración 12. Hoyo Campo de Golf Mataleñas.	19
Ilustración 13. Recorrido Campo de golf Mataleñas.....	19
Ilustración 14. Campo de Golf Abra de Pas - Celia Barquín.	20
Ilustración 15. Hoyo del campo de Golf Abra de Pas.....	20
Ilustración 16. Recorrido del campo de Golf Abra de Pas.	20
Ilustración 17. Campo de Golf Nestares.	22
Ilustración 18. Campo de Golf Nestares.	22
Ilustración 19. Recorrido Campo de Golf Nestares.	22
Ilustración 20. Club de Golf Oyambre.	21
Ilustración 21. Hoyo del Club de Golf Oyambre	23
Ilustración 22. Recorrido del club de Golf Oyambre	23
Ilustración 23. Campo de Golf Rovacías	22
Ilustración 24. Hoyo del campo de Golf Rovacías.....	24
Ilustración 25. Recorrido del campo de Golf Rovacías.	25
Ilustración 27. Campo de Golf Ramón Sota.	25
Ilustración 26. Hoyo del campo de Golf Ramón Sota.....	25
Ilustración 28. Recorrido del campo de Golf Ramón Sota.	26
Ilustración 29. campo de Golf Santa Marina.....	25
Ilustración 30. Hoyo del campo de Golf Santa Marina.	27
Ilustración 31. Recorrido del campo de Golf Santa Marina.	27
Ilustración 32. Folleto Open Summer.	30
Ilustración 33. Folleto Open Summer.	30
Ilustración 34. Logótipo "Cantabria Golf".	39
Ilustración 35. Canales de distribución.	41
Ilustración 36. Folleto producto de Golf.	42
Ilustración 37. Folleto Campo de Golf La Junquera.	45
Ilustración 38. Prototipo de Folleto para la campaña.	46
Ilustración 39. Prototipo de cartel.....	46
Ilustración 40. Prototipo de valla 1	46
Ilustración 41. Prototipo de MUPI.	47
Ilustración 42. Prototipo de valla 2.....	47
Ilustración 43. Ejemplo de acción publicitaria exterior.....	47

9. ÍNDICE DE GRAFICOS.

Gráfico 1. Índice de calidad del Real Golf de Pedreña.....	16
Gráfico 2. Índice de calidad del Campo de golf La Junquera.....	18

Gráfico 3. Índice de calidad del Campo de Golf Mataleñas.	19
Gráfico 4. Índice de calidad del campo de Golf Abra de Pas - Celia Barquín.	21
Gráfico 5. Índice de calidad del campo de Golf Nestares.	22
Gráfico 6. Índice de calidad del campo de Golf Oyambre.	24
Gráfico 7. Índice de calidad del campo de Golf Ramón Sota.	26
Gráfico 8. Índice de calidad del campo de Golf Santa Marina.	27
Gráfico 9. Ciclo de vida del Turismo de Golf.	37
Gráfico 10. Acciones detalladas mes a mes.	49

10. ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Detalle de la oferta de campos de golf en Cantabria.	14
Tabla 2. Características Real Golf de Pedreña.	15
Tabla 3. Características Campo de Golf La Junquera.	17
Tabla 4. Características Campo de Golf Mataleñas.	18
Tabla 5. Características Campo de Golf Abra de Pas - Celia Barquín.	20
Tabla 6. Características del Campo de Golf Nestares (Adultos).	21
Tabla 7. Características Campo de Golf Nestares (Niños).	21
Tabla 8. Características del Club de Golf Oyambre.	23
Tabla 9. Características de Golf Rovacías.	24
Tabla 10. Características del Campo de Golf Ramón Sota.	25
Tabla 11. Características del campo de Golf Santa Marina.	27
Tabla 12. Criterios de segmentación.	34
Tabla 13. Segmentación de los clientes.	35
Tabla 14. Cuña de radio.	44
Tabla 15. Actividades promocionales 2022-2025.	48
Tabla 16. Uso de Instagram por parte de los campos de golf.	50
Tabla 17. Uso de Facebook por parte de los campos de golf.	50
Tabla 18. Cronograma.	52

11. BIBLIOGRAFÍA.

AGENCIA SINC. 2019. *La calidad y el uso de los espacios verdes, clave para sus beneficios en la salud*. [Consulta: 15-10-2020]. Disponible en: <https://www.agenciasinc.es/Noticias/La-calidad-y-el-uso-de-los-espacios-verdes-clave-para-sus-beneficios-en-la-salud>

ANDALUCIAGOLF. 2021. *Un paso más en la comercialización de golf online en España*. [Consulta: 15-05-2020]. Disponible en: <https://andaluciagolf.com/es/actualidad/132-un-paso-mas-en-la-comercializacion-de-golf-online-en-espana>

CAIXABANK RESEARCH. 2019. *¿Cómo está afectando el brexit al turismo en España?* [Consulta: 13-05-2021]. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/como-afectando-brexit-al-turismo-espana>

CANTUR. 2020a. *Golf Abra de Pas*. [Consulta: 15-10-2020]. Disponible en: <https://cantur.com/instalaciones/tarifas/1-golf-abra-del-pas>

CANTUR. 2020b. *Golf Nestares*. [Consulta: 15-10-2020]. Disponible en: <https://cantur.com/instalaciones/6-golf-nestares>

PLAN DE MARKETING PARA
POTENCIAR CANTABRIA COMO DESTINO DE GOLF

CORDIS. 2016. *“Efectos positivos sobre la salud del entorno natural al aire libre en poblaciones típicas de diferentes regiones de Europa (FENOTIPO)”*. [Consulta: 15-05-2021]. Disponible en: <https://cordis.europa.eu/article/id/151384-the-health-benefits-of-close-contact-with-the-outdoors/es>

Eduardo Bergé. 2019. *Reportaje Campos de Golf: Más barras de salida, más diversión* [Consulta: 15-05-2021]. Disponible en: <https://www.rfegolf.es/Noticias/NewsDetails.aspx?NewsId=9614>

EL DIARIO MONTAÑES. 2009. *Green Cantabria, la gran feria del Norte de España*. [Consulta: 08-07-2021]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/20090425/cantabria/anuario-cantabria/green-cantabria-gran-feria-20090425.html>

EL DIARIO MONTAÑES. 2013. *Campo Municipal de Golf de Mataleñas* [Consulta: 24-02-2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/circuito-montanes-golf/campos/campo-municipal-golf-matalenas-201306271243.html>

EL INDEPENDIENTE. 2020. *Viajes cortos y de proximidad: el turismo post-coronavirus* [Consulta: 13-05-2021]. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2020/04/12/viajes-cortos-y-de-proximidad-el-turismo-post-coronavirus/>

EL PAIS. 2020. *2021. Una inyección de esperanza económica*. [Consulta: 13-05-2021]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2020-12-27/2021-una-inyeccion-de-esperanza-economica.html>

GOLF MATALEÑAS. 2020. *Instalaciones*. [Consulta: 15-10 -2020]. Disponible en: <https://golfmatalenas.es>

GOLF RAMÓN SOTA. 2020. *Instalaciones*. [Consulta: 15-10 -2020]. Disponible en: <https://golframonsota.es>

GOLFSITGE. 2019. *Hándicap*. [Consulta: 15-05-2021]. Disponible en: <https://www.golfsitges.com/handicap-de-juego-exacto-valor-de-campo-slope>

GOLFSENCILLO. 2021. *Golf sencillo: web dedicada al golf online*. [Consulta: 15-05-2020]. Disponible en: <https://www.golfsencillo.com>

GOLFSPAIN. 2021. *Golf en Cantabria*. [Consulta: 13-05-2021]. Disponible en: <https://www.golfspain.com/es/cantabria/>

HOTELMIZE. 2021. *7 claves para crear un producto turístico de éxito*. [Consulta: 09-07-2021]. Disponible en: <https://www.hotelmize.com/es/blog/7-claves-para-crear-un-producto-turistico-de-exito/>

IFEMA. 2019. *Los Reyes inauguran FITUR 2021, en una edición que marcará la recuperación del sector turístico*. [Consulta: 21-02-2020]. Disponible en: <https://www.ifema.es/fitur/noticias/resumen-inauguracion-reyes-espana>

Jaime Ferreras Cortes. 2021. *El hándicap de juego, el hándicap exacto, el valor de campo y el slope*. [Consulta: 21-02-2020]. Disponible en: <https://www.golfsitges.com/handicap-de-juego-exacto-valor-de-campo-slope>

LEADING COURSES. 2021. *Jugar al golf en Cantabria*. [Consulta: 21-02-2020]. Disponible en: <https://es.leadingcourses.com/europa+españa+cantabria/>

Matias Riquelme. 2018. *¿Qué es un plan de lanzamiento de un producto?*. [Consulta: 12-07-2021]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/plan-de-lanzamiento-de-un-producto/>

MAYO CLINIC. 2020. *Actividades seguras al aire libre durante la pandemia de COVID-19*. [Consulta: 15-01-2021]. Disponible en: <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/safe-activities-during-covid19/art-20489385>

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN. 2021. *Covid19. España*. [Consulta: 13-05-2021]. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Consulados/CIUDADDELCABO/es/Consulado/Paginas/Articulos/02072020NOT_1.aspx

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, ESIC.

PRETIUMGOLF. 2021. *Pedreña – La Junquera*. [Consulta: 21-02-2021]. Disponible en: <https://pretiumgolf.com/campo-de-golf-la-junquera/>

PRETIUMGOLF. 2021. *Open Summer*. [Folleto].

PRETIUMGOLF. 2021. *Campo de Golf La Junquera*. [Folleto].

REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE GOLF. 2021. *Turismo de golf*. [Consulta: 15-05-2021]. Disponible en: http://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/Turismo%20e%20impacto%20económico/inf_turismo_turespana05.pdf

ROVACÍAS GOLF. 2020. *Instalaciones*. [Consulta: 15-10-2020]. Disponible en: <https://Rovacíasgolfcomillas.com>

REAL GOLF DE PEDREÑA. 2020. *Instalaciones*. [Consulta: 15-10-2020]. Disponible en: <https://www.realgolfdepedrena.com>

SANTANDER. 2019. *La actividad MICE en Santander deja en 2019 un impacto económico de más de 36 millones de euros*. . [Consulta: 24-07-2021]. Disponible en: <https://santander.es/content/actividad-mice-santander-deja-2019-impacto-economico-mas-36-millones-euros>

TOURMUNDIAL 2021. *Producto de Golf*. Folleto].

TURISMO DE CANTABRIA. 2021a. *Campo Real golf de Pedreña*. [Consulta: 21-02-2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/1-campo-real-golf-de-pedrena>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021b. *Campo de golf la Junquera*. [Consulta: 21-02-2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/4-campo-de-golf-la-junquera>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021c. *Campo de golf Mataleñas*. [Consulta: 24-02-2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/5-campo-de-golf-matalenas>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021d. *Campo de golf Abra del Pas*. [Consulta: 24-02-2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/3-campo-de-golf-abra-del-pas>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021e. *Campo de golf Nestares*. [Consulta: 15-01 -2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/2-campo-de-golf-nestares>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021f. *Campo de golf Rovacías*. [Consulta: 15-01 -2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/7-campo-de-golf-Rovacías>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021g. *Campo de golf Ramón Sota*. [Consulta: 15-01 -2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/11-campo-de-golf-ramon-sota>

TURISMO DE CANTABRIA. 2021h. *Campo de Golf Santa Marina*. [Consulta: 15-01 -2021]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/8-campo-de-golf-santa-marina>

TURISMO DE CANTAABBRIA. 2021i. *Campo Club de Golf Oyambre*. [Consulta: 15-01 -2021]. Disponible en: <https://www.turismodecantabria.com/disfrutala/campos-de-golf/6-campo-club-de-golf-oyambre>.

VISITA COSTA DEL SOL. 2021. *Beneficios de jugar al golf para el cuerpo y la mente*. [Consulta: 13-05-2021]. Disponible en: <https://blog.visitacostadelsol.com/es/beneficios-jugar-golf>